

# MASTER'S THESIS

Sociaal Kapitaal en Kenniscreatie door het gebruik van Online Sociaal Netwerken (OSN's)  
Een exploratieve studie van Nederlandse MKB's

Koeman, R.J.

**Award date:**  
2021

[Link to publication](#)

## General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

## Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 04. May. 2023

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Sociaal Kapitaal en Kenniscreatie door het gebruik van Online Sociaal Netwerken (OSN's): Een exploratieve studie van Nederlandse MKB's



Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programma:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Ronald Koeman
Identiteitsnummer:	
Datum:	29 augustus 2021
Afstudeerbegeleider	Dr. Rachelle Bosua
Meelezer	Prof. Remko Helms
Derde beoordelaar	<indien aanwezig>
Versie nummer:	1.4
Status:	Definitief

## Abstract

Kennis is belangrijk voor bedrijven in het MKB om te innoveren. Door beperkte hulpbronnen is het investeren in informatietechnologie om aan externe kennis te komen een uitdaging voor MKB's. Online Sociale Netwerken (OSN's) kunnen gebruikt worden om gebruikers in staat te stellen verbindingen met andere gebruikers te maken en zo online sociale relaties aan te gaan. Door deze relaties is men in staat informatie en kennis uit te wisselen. Bestaande onderzoeken richten zich veelal op kennis uitruilen van grote bedrijven. Dit onderzoek levert een bijdrage op het gebied van sociaal kapitaal en kenniscreatie met behulp van online sociale netwerken (OSN's) om daarmee tot innovatie binnen het midden- en kleinbedrijf te komen. Om te onderzoeken hoe online sociale netwerken kunnen bijdragen aan de vorming van sociaal kapitaal en innovatie in het midden- en kleinbedrijf is gekozen voor een kwalitatief onderzoek in de vorm van een enkelvoudige casestudie. De bevindingen zijn gebaseerd op interviews en een inhoudsanalyse van gebruikers interacties in een Online Sociaal Netwerk (LinkedIn-gegevens). Het onderzoek laat zien dat zowel online bridging en bonding netwerkbanden van onschatbare waarde zijn bij het verschaffen van toegang tot belangrijke externe kennis die nodig is voor kenniscreatie. Ook wordt aangegeven dat het creëren van waardevolle netwerkbanden beperkt is tot het persoonlijk gebruik van OSN's. De waarde van externe kennis afkomstig van netwerkbanden is afhankelijk in hoeverre het midden- en kleinbedrijf in staat is om deze kennis te absorberen. Ondanks enkele beperkingen tijdens het onderzoek, laten de resultaten zien dat het gebruik van, en investeren in OSN's, het midden- en kleinbedrijf kan helpen om hun innovatieve kracht te vergroten.

## Abstract English

Knowledge is important for small and SME's to innovate. Due to limited resources, investing in information technology to obtain external knowledge is a challenge for SMEs. In addition, Online Social Networks (OSN's) can be used to enable users to make connections with other users and thus establish online social relationships. These relationships enable people to exchange information. Existing studies often focus on large companies. This research contributes to the field of social capital and knowledge creation using online social networks (OSN's) in order to achieve innovation within small and medium-sized enterprises. To investigate how OSN's can contribute to the formation of social capital and innovation in small and medium-sized enterprises, a qualitative study was chosen in the form of a single-case study. The findings are based on interviews and a content analysis of user interactions in an Online Social Network (LinkedIn data). The study shows that both online bridging and bonding network ties are invaluable in providing access to key external knowledge needed for knowledge creation. It also states that the creation of valuable network links is limited to the personal use of OSN's. The value of external knowledge from network links depends on the ability of SMEs to absorb this knowledge. Despite some limitations during the study, the results show that using and investing in OSN's can help SMEs to increase their innovative strength.

## Sleutelbegrippen

Innovation, Social Capital, Online Social Networks, Knowledge Sharing, Absorptive Capacity, SME, LinkedIn

## Samenvatting

Het midden- en kleinbedrijf (MKB) is in Nederland de grote motor van de economie en draagt bij door het creëren van nieuwe banen, export, innovatie en welvaart. Naarmate de concurrentie toeneemt, is het belangrijk dat MKB's zich concentreren op innovatie om concurrerend te blijven. Een van de grootste uitdagingen in MKB's is hun beperkte hulpbronnen om te investeren in informatietechnologie om externe kennis te verwerven. Toegang tot externe kennis is belangrijk om de innovatie in MKB's te verbeteren. OSN's in de vorm van sociale mediaplatforms zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram en Pinterest kunnen nieuwe wegen bieden die MKB's kunnen gebruiken om hun sociale netwerkactiviteiten uit te breiden met leveranciers en klanten. Sociale netwerken worden steeds vaker beschouwd als een belangrijke bron van Sociaal Kapitaal en dus een mechanisme om innovatie, specifiek open innovatie, te bevorderen.

Deze studie heeft tot doel te begrijpen hoe online contacten en netwerkbanden in OSN's bijdragen aan de vorming van sociaal kapitaal en innovatie binnen de context van het MKB. Gebaseerd op bestaande literatuur die de relaties beschrijft tussen OSN's, sociaal kapitaal, kennis en innovatie werd een conceptueel model gebouwd. Er is gekozen voor een kwalitatief interpretatief onderzoek aanpak met behulp van een enkele casestudie. De geselecteerde caseorganisatie is een Nederlands IT bedrijf, waarvan de kernactiviteit bestaat uit het detacheren van specialisten en consultants. LinkedIn is het belangrijkste gebruikte OSN in dit MKB. Het onderzoeksdesign bestond uit drie fasen. Een semigestructureerde verkennende individuele interviews met medewerkers. De resultaten van deze fase werden gevalideerd door fase twee, een inhoudsanalyse van een aantal verschillende LinkedIn-accounts. De derde fase bestond uit een semigestructureerd opvolginterviews met medewerkers die verantwoordelijk zijn voor innovatie in het bedrijf.

De resultaten laten zien dat OSN's bijdragen aan de vorming van online netwerkbanden door open communicatie en toegang tot waardevolle externe personen. Het zakelijke account wordt gebruikt voor marketing doeleinden. De persoonlijke LinkedIn-accounts creëren netwerkverbindingen die toegang bieden tot waardevolle kennis en gebruikt kan worden voor innovatie. De studie benadrukt ook dat om nieuwe kennis om te zetten in innovatie het absorberende vermogen van een bedrijf belangrijk is.

# Inhoudsopgave

Abstract .....	ii
Abstract English .....	ii
Sleutelbegrippen .....	ii
Samenvatting .....	iii
Inhoudsopgave .....	iv
1. Introductie .....	1
1.1. Achtergrond .....	1
Gebiedsverkenning .....	1
1.2. Probleemstelling .....	2
1.3. Opdrachtformulering en onderzoeksvragen .....	2
1.4. Motivatie/relevantie .....	2
1.5. Aanpak in hoofdlijnen .....	3
2. Theoretisch kader .....	4
2.1. Onderzoek aanpak .....	4
2.2. Uitvoering .....	5
2.3. Achtergrondliteratuur review en conclusies .....	6
2.3.1. Sociaal Kapitaal .....	6
2.3.2. Het belang van sociale netwerken .....	7
2.3.3 Web 2.0 en OSN's .....	8
2.3.4 OSN's als bron van Sociaal Kapitaal .....	8
2.3.5 Kenniscreatie, Innovatie in het MKB .....	9
2.3.6 Absorptive Capacity (ACAP) .....	10
2.4 Conceptueel model en Conclusies .....	11
2.5 Doel van het vervolgonderzoek .....	13
3 Methodologie .....	14
3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode .....	14
3.2 Achtergrond caseorganisatie .....	14
3.2.1 Selectie van de case-organisatie .....	14
3.2.2 Beschrijving van de Gevalsstudie .....	15
3.3 Gegevensverzameling .....	15
3.4 Gegevens/data-analyse .....	17
3.5 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....	18

3.5.1 Validatie.....	18
3.5.2 Betrouwbaarheid.....	19
3.5.3 Ethische aspecten .....	19
4 Resultaten .....	20
4.1. Opbouw SK met behulp van LinkedIn .....	20
4.1.1 Het zakelijke LinkedIn-account versus het persoonlijke LinkedIn-account.....	20
4.1.2 Voordelen van LinkedIn om SK op te bouwen .....	21
4.1.3 Nadelen van LinkedIn .....	21
4.1.4 Sociaal Kapitaal opbouwen door het overbruggen van netwerkverbindingen.....	22
4.1.5 Opbouw SK door relaties met klanten en leveranciers.....	22
4.1.6 Opbouwen Relationeel SK .....	24
4.1.7 Opbouwen Cognitief SK.....	25
4.2 Hoe leiden netwerkverbindingen van de persoonlijke LinkedIn-accounts tot het verwerven van nieuwe kennis.....	26
4.2.1 Het verwerven van nieuwe kennis via klanten.....	27
4.2.2 Het verwerven van kennis via leverancier.....	27
4.3 Hoe kennis die door OSN's wordt verworven met ACAP kan worden gebruikt om te innoveren.....	28
4.3.1 Kennisdelen .....	28
4.3.2 Interne samenwerking.....	29
4.3.3 Ordenen van gegevens om ze in de toekomst te gebruiken .....	29
4.3.4 Nieuwe ideeën uitproberen .....	30
4.4 De bevindingen van het vervolgesprek met de controlegroep in fase 3.....	30
5 Discussie, conclusies en aanbevelingen .....	33
5.1. Welke dimensies van SK kunnen worden opgebouwd door leverancier- en klantinteractie in de OSN's van MKB's? .....	33
5.1.1 Structurele dimensie van SK.....	33
5.1.2 Cognitieve dimensie van SK.....	34
5.2. Hoe maakt SK kennisdeling en kenniscreatie mogelijk in MKB's?.....	34
5.3. Hoe draagt externe kennis ontstaan door online bridging en bonding banden via ACAP bij aan de innovatie van MKB's? .....	35
5.4 Hoe kunnen Online Sociale Netwerken (OSN's) bijdragen aan Sociaal Kapitaal (SK) en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven (MKB's)? .....	36
5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	36
5.6 Aanbevelingen voor de praktijk.....	37
5.7 Conclusies .....	37

Referenties .....	38
Bijlage 1 Open- Axiaal en Selectie coderen .....	1
Bijlage 2 Interview protocol verkennend focusgroep interview .....	1
Bijlage 3 Groep interview validatie ronde .....	2
Bijlage 4 Open Codering, Axiaal en Selectieve codering Quirkos.....	3

# 1. Introductie

## 1.1. Achtergrond

Het midden en kleinbedrijf (MKB) is in Nederland de grote motor van de economie en draagt bij door het creëren van nieuwe banen, export, innovatie en welvaart. Deze thesis gebruikt de Europese omschrijving voor het MKB als: "... ondernemingen waar minder dan 250 werknemers werkzaam zijn en waarvan de jaaromzet 50 miljoen EUR en/of het jaarlijkse balanstotaal 43 miljoen EUR niet overschrijdt" (Laperce en Liu, 2013). Over het algemeen levert deze sector in de meeste landen de grootste bijdrage aan de werkgelegenheid. In termen van arbeidsvolume neemt het kleinbedrijf 34 procent van de ongeveer 7 miljoen arbeidsjaren die in 2012 gerealiseerd werden voor zijn rekening. De aandelen van het midden- en grootbedrijf zijn respectievelijk 8 en 26 procent. Er werden 2,2 miljoen arbeidsjaren gerealiseerd in sectoren waar geen onderverdeling naar grootteklasse voor is gemaakt (Chong, 2016). Het MKB levert dus een belangrijke bijdrage specifiek aan technische innovatie en nieuwe productontwikkelingen (Beugelsdijk, 2005). Het is van belang voor het MKB om de concurrentie voor te blijven met innovatie van producten en diensten.

Sociale netwerken worden steeds vaker beschouwd als een belangrijke bron van Sociaal Kapitaal (Plotkowiak, 2014) en dus een mechanisme om innovatie, specifiek open innovatie, te bevorderen. Hoewel grote organisaties baat hebben bij het gebruik van OSN's (Desouza, 2006), zijn er echter weinig studies die zich richten op de waarde van OSN's om Sociaal Kapitaal te bouwen, vooral in Nederlandse MKB's. Daarom is de centrale vraag in dit onderzoek gericht op hoe Online Sociale Netwerken (OSN's) kunnen bijdragen aan de groei van Sociaal Kapitaal (SK) ten einde Innovatie in Midden- en Klein bedrijven te bevorderen (MKB).

## Gebiedsverkenning

Deze studie beperkt zich tot Nederlandse MKB's en hun gebruik van OSN's om sociaal kapitaal op te bouwen voor innovatie. Daarom zijn de volgende concepten van belang voor deze studie en zijn als volgt gedefinieerd:

Online Sociaal netwerk (OSN): Een Web gebaseerde services waarmee een individu een openbaar of semiopenbaar profiel binnen een begrensd systeem kan construeren (Ghoshal, 1998). OSN's stellen gebruikers in staat relaties aan te gaan en te onderhouden met andere gebruikers.

Sociaal Kapitaal (SK): De som van de feitelijke potentiële bronnen die zijn ingebed, beschikbaar zijn via en in het bezit zijn van een individu of sociale eenheid (Ghoshal, 1998). SK verwijst naar sociaal vertrouwen, normen en relaties.

Open Innovatie: Een situatie waarin een organisatie niet alleen vertrouwt op de eigen interne kennis, bronnen en middelen, zoals hun eigen personeel of R&D voor innovatie van producten, diensten, bedrijfsprocessen etc. maar ook gebruik maakt van meerdere externe bronnen zoals de feedback van klanten, gepubliceerde patenten, concurrenten, externe bureaus, het publiek enz. om innovatie te stimuleren (Chesbroug en Bogers, 2014).



Absorptive Capacity (ACAP): Het vermogen van een organisatie om externe kennis, onderzoek en ideeën uit de praktijk te identificeren, te assimileren, te transformeren en te gebruiken (Jiménez Castillo, & Sánchez Pérez, 2013).

## 1.2. Probleemstelling

MKB's worden geconfronteerd met meerdere uitdagingen om hun concurrentievoordeel te behouden in een snel veranderende zakelijke omgeving. Omdat digitale technologieën zo geïntegreerd zijn in het hedendaagse zakelijke landschap, is bijna elk bedrijf tot op zekere hoogte een digitale onderneming. Oude systemen en processen moeten worden heroverwogen, en nieuwe technologieën moeten worden ingevoerd om bedrijven concurrerend te houden binnen hun sector (Wertz, 2018). Nieuwe digitale technologieën bieden zowel baanbrekende kansen als ook existentiële bedreigingen voor bedrijven waarvan het succes is opgebouwd in de pre-digitale economie (Mocker, 2017). Bedrijven worden geconfronteerd met vele uitdagingen terwijl ze zich een weg banen door deze digitale transformatie (Wertz, 2018). In de afgelopen jaren hebben bedrijven in bijna alle sectoren een aantal initiatieven genomen om nieuwe digitale technologieën te verkennen en hun voordelen te exploiteren. Dit omvat vaak transformaties van belangrijke bedrijfsactiviteiten en beïnvloedt producten en processen, evenals organisatiestructuren en managementconcepten (Matt, 2015). Deze hindernissen kunnen variëren van beperkte budgetten voor nieuwe technologie tot het ontbreken van de expertise of knowhow die vereist is om nieuwe digitale initiatieven uit te rollen (Wertz, 2018).

Een van de grootste uitdagingen in MKB's zijn de beperkte hulpmiddelen om te investeren in informatietechnologie om externe kennis te verwerven (Volberda, 2011). Toegang tot externe kennis is belangrijk om de innovatie in MKB's te verbeteren. OSN's in de vorm van sociale mediaplatforms zoals Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram en Pinterest kunnen nieuwe wegen bieden die MKB's kunnen gebruiken om hun sociale netwerkactiviteiten uit te breiden met leveranciers en klanten. Er is echter weinig bekend hoe OSN's het MKB-sociaal kapitaal kunnen uitbreiden naar het online domein. Deze studie richt zich daarom op deze kloof - hoe en in welke mate OSN's kunnen worden gebruikt om het SK van MKB's, haar leveranciers en klanten, te ontwikkelen om meer innovatief te zijn.

## 1.3. Opdrachtformulering en onderzoeksvragen

Gezien de uitdagingen in Sectie 1.2 worden geschetst, zal dit onderzoek de volgende hoofdonderzoeksvraag opleveren:

*Hoe kunnen Online Sociale Netwerken (OSN's) bijdragen aan sociaal kapitaal (SK) en Innovatie (kenniscreatie) in Midden- en Kleinbedrijven (MKB's)?*

In het volgende hoofdstuk zullen drie deelvragen gekoppeld aan de onderzoeksvraag worden toegelicht die voortkomen uit de kloof in de literatuur.

## 1.4. Motivatie/relevantie

Uit de studie van Ilking (2011) is gebleken dat het resultaat van kenniscreatie, nieuwe innovaties en nieuwe vaardigheden voor de organisatie zijn. Bestaande onderzoeken richten zich veelal op grote bedrijven en beschrijven OSN's niet als aanjager voor innovatie. Dit onderzoek zal dus een bijdrage leveren op het gebied van hoofdzakelijk SK en kenniscreatie maar ook ACAP en innovatie binnen het MKB met behulp van de inzet van OSN's. In dit onderzoek wordt aangetoond in hoeverre OSN's een rol kunnen spelen bij de vorming van SK en kenniscreatie. Dit samen met het ontbreken van een

vergelijkende studie naar de attributen en invloed van SK, ACAP en de invloed daarvan op innovatie in Nederlandse MKB's geeft de motivatie voor dit onderzoek.

### 1.5. Aanpak in hoofdlijnen

Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te beantwoorden zal een kwalitatieve methode uitgewerkt in een gevalsstudie worden gebruikt. Nadat een conceptueel model vanuit de literatuur is samengesteld zal de validiteit van het model worden beschouwd door datacollectie en analyse.

Deze studie is als volgt gestructureerd:

In hoofdstuk 2 worden een literatuur methode beschreven (sectie 2.1) gevolgd door relevante artikelen die uit de literatuur aangehaald worden. Daarnaast wordt ook de leemtes in bestaande literatuur bepaald om aan te geven hoe dit onderzoek erbij past en ook de deelvragen te formuleer. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de gebruikte methodologie en de specifieke keuzes met betrekking tot de datacollectie en data-analyse voor dit onderzoek. Hoofdstuk 4 geeft de details van de onderzoeksresultaten gebaseerd op de data-analyse. Hoofdstuk 5 bevat de discussies, conclusies en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

Hoofdstuk 1 gaf een overzicht van de focus voor deze studie en specifieke problemen van MKB's, zoals weinig tijd, gebrek aan bronnen en problemen om aan gekwalificeerd personeel te komen (Chong, 2016). Een academisch onderzoek begint met een grondige analyse van de literatuur om een juiste bepaling te krijgen van vorige studies en de uitkomsten van deze studies, maar vooral om te bepalen in welk gebied nog verdere bijdragen nodig zijn. In dit hoofdstuk wordt ook het theoretisch kader van het onderzoek afgebakend. Waarin een beter begrip wordt gevormd over de relatie tussen OSN's, netwerkbanden, SK, ACAP en innovatie (kenniscreatie). Dit hoofdstuk beschrijft in sectie 2.1 de methode die is gevolgd om de literatuurstudie uit te voeren. Sectie 2.2 beschrijft hoe het literatuuronderzoek is verlopen. Terwijl in sectie 2.3 het ontwikkelde theoretisch kader en de antwoorden (voor zover gevonden) op de gestelde vragen met de argumenten die, op basis van gevonden literatuur, tot deze antwoorden heeft geleid staat beschreven.

### 2.1. Onderzoek aanpak

Als basis voor de analyse van de literatuur is de methodologie van Wolfswinkel et. Al. (2013) gebruikt om relevante literatuur te vinden en een conceptueel model te ontwikkelen vanuit deze literatuur. De belangrijkste stappen die Wolfswinkel voorstelt zijn: definitie, zoeken, selecteren, literatuuranalyse en uiteindelijk presentatie van de inhoud. De stappen zijn inzichtelijk gemaakt in het volgende deel van dit onderzoek en weergegeven in onderstaande tabel.

**Tabel 1: 'Grounded theory Literature review steps' (bron: Wolfswinkel et al. 2011)**

Stappen	Doel
1. Definitie	Definitie van criteria om het onderzoek uit te breiden
a. Opname- en uitsluitingscriteria	
b. Onderzoeksgebieden	
c. Selectie van bronnen	
d. Zoek termen	
2. Zoeken	Een lijst maken van mogelijk waardevol te onderzoeken literatuur
3. Selectie	Bronnen selecteren op basis van gedefinieerde criteria
4. Analyse	Analyse van de waarde van geselecteerde bronnen voor literatuuronderzoek

## 2.2. Uitvoering

### *Stap 1: Definitie en zoektermen:*

De eerste stap definieert geschikte criteria om artikelen op te nemen en het onderzoeksgebied te identificeren met geschikte bronnen en zoektermen. Het studiegebied MKB's was het eerste criterium om het onderzoek te verkennen. Ten tweede werden de onderzoeksgebieden of velden geïdentificeerd als sociaal kapitaal, innovatie en kenniscreatie. Geschikte bronnen voor het zoeken van de artikelen waren de digitale bibliotheek van de Open Universiteit, Google Scholar (<https://scholar.google.com/>), Academic.oup.com, en Socialcapitalresearch.com. De uiteindelijke zoektermen die werden gebruikt om in deze bronnen te zoeken, werden geïdentificeerd als 'SME', 'social capital', 'online sociale netwerken', 'absorptive capacity', 'knowledge creation', 'innovation' en een combinatie van deze termen.

### *Stap 2: Zoeken van bronnen:*

In de tweede stap werden met behulp van deze zoektermen 101 artikelen gevonden. De titels van alle artikelen, samenvattingen en conclusies werden gescand om de artikelen te filteren al in de volgende stap.

### *Stap 3: Inperking en selectie van het aantal artikelen:*

Elk artikel werd zorgvuldig onderzocht gebaseerd op de titel en link naar de studie om de reikwijdte van de bron te bepalen. Indien relevant werd het abstract gelezen. Als de bron van waarde bleek te zijn en voldeed aan de beschreven criteria uit stap 1, is de bron geselecteerd voor verder lezen en analyseren. Deze stap resulteerde in de eliminatie van 74 artikelen en selectie van 27 artikelen voor deze studie. Een overzicht is toegevoegd in bijlage 1.

### *Stap 4: Analyse van laatste artikelen:*

De finale 27 artikelen werden geanalyseerd met een volledige lezing van elk artikel om de literatuur, onderzoeksmethode en theorie gebruikt beter te begrijpen. Vier artikelen werden geëlimineerd en de laatste 2 artikelen werden geanalyseerd door middel van categorisatie, waarbij deze artikelen werden onderverdeeld in 3-categorieën met behulp van 'open, axiale en selectieve codering' (Wolfswinkel et al., 2013). Bij open codering worden labels toegekend aan relevante fragmenten, waarbij de fragment inhoud gelinkt wordt met zoektermen van de studie. Door axiale codering worden de open codering elementen geordend op een hoger niveau, zodat ze verwijzen naar specifieke concepten. Met behulp van selectieve codering worden relaties tussen de (sub) categorieën geïnterpreteerd aan hand van bestaande theorie (e.g. SK-theorie). De thema's hebben de kleur zoals verkregen bij de selectieve codering. In bijlage 1 is de uiteindelijke tabel met open-, axiale en selectieve codering toegevoegd.

**Tabel 2: Samenvatting van de literatuur: zes sleutel thema's**

Thema	Literatuurreferentie
<b>Sociaal Kapitaal:</b> vertrouwen en de sterkte van banden in online sociale netwerken, online sociale netwerken, sociaal kapitaal, sociale cognitieve theorie	Ertan (2008); Laperche en Liu (2013); Nahapiet en Ghoshal (1998); Dean Kyne, Daniel P. Aldrich, (2019)
<b>Het belang van Sociale netwerken:</b> noden, banden, kracht van banden, kennisdeling, vertrouwensrelaties	Musiat en Kazienko (2006); Granovetter (1973); Nahapiet en Ghoshal (1998); Chao-Min (2006); Scuotto en Carayannis (2016); Faccin (2016)
<b>Web 2.0 en OSN's:</b> actieve gebruikers, kennisbeheer, kennisdeling, services	Moria (2009)
<b>Kenniscreatie, Innovatie in het MKB:</b> concurrentie, groei, sociale innovatie, productiviteit, klanten bevorderen innovaties, kosten innovaties	Scuotto en Carayannis (2016); Soto Acost en Palacios-Marqués (2016); Volberda, Tempelaar en Hey (2011); Chalkita en Sigala (2015); Cohen en Levinthal (1990); Ilking (2011); Phuoc Kim Nguyen (2020)
<b>absorptive capacity:</b> transformatie, exploitatie, ACAP en SK	Kittikunchotiwut (2013); Jiménez Castillo & Sánchez Pérez (2013); Kostopoulos (2007); Todorova & Durisin (2007)
<b>OSN's als bron van Sociaal Kapitaal,</b> sociale banden, bemiddelingspositie, zwakke- en sterke banden, bonding en bridging	Plotkowiak (2014); Manning (2010); Chao-Min (2006); Putnam (2000); Bapna, Rice en Sundarayan (2017); Ertan (2008); Yoganathan, Osburg en Bartikowski (2020)

## 2.3. Achtergrondliteratuur review en conclusies

MKB's vormen een groot deel van de Europese markt (Beugelsdijk, 2005), daarom is het verkrijgen van concurrentievoordeel belangrijk. De volgende thema's zijn geïdentificeerd in de literatuur als belangrijk voor deze literatuuronderzoek met thema *OSN gebruik voor innovatie in het MKB*: i) de sterkte van de banden en vertrouwen in een SN, en de attributen van SK. Eerst wordt SK beschreven in 2.3.1, waarna in 2.3.2 het belang van sociale netwerken wordt besproken en in 2.3.3 OSN's. In 2.3.4 wordt besproken hoe een OSN een bron van SK kan zijn. In 2.3.5 ingegaan op kenniscreatie en innovatie. Tenslotte wordt in 2.3.6 ACAP besproken.

### 2.3.1. Sociaal Kapitaal

Sociaal kapitaal is gekoppeld aan begrippen als het maatschappelijk middenveld en sociale verbondenheid. Ertan (2008) meldt dat sociaal kapitaal is gekoppeld aan historische auteurs zoals Durkheim, Simmel, Marx en Weber onder anderen, en aan theorieën zoals sociale uitwisselingstheorie en psychologische contracttheorie. Zowel sociale uitwisselingstheorie als ook psychologische contracttheorie gaan uit van de posities, percepties van beloften (vertrouwen) en verwachtingen van de deelnemers. Ertan (2008) vermeldt dat de moderne ontwikkeling van het concept sociaal kapitaal kwam van drie belangrijke auteurs, Bourdieu, Coleman en Putnam, met vele andere auteurs die een bijdrage leverden aan de huidige multidisciplinaire theorie. De term sociaal kapitaal verwijst naar sociaal vertrouwen, normen en netwerken waaruit mensen kunnen putten om veelvoorkomende problemen op te lossen (Ertan, 2008).

Sociaal kapitaal is multidimensionaal, waarbij elke dimensie bijdraagt aan de betekenis van sociaal kapitaal. Andere auteurs hebben verschillende groepen van dimensies geïdentificeerd, bijvoorbeeld Laperche en Liu (2013) hebben vier dimensies van sociaal kapitaal geïdentificeerd: informele sociale banden, formele sociale banden, vertrouwen en normen voor collectieve actie. Nahapiet en Ghoshal (1998) identificeert drie sociaal kapitaal dimensies, als in de volgende tabel.

**Tabel 3: Dimensies van Nahapiet's model van Sociaal Kapitaal Bron: Nahapiet en Ghoshal (1998)**

Dimensie	Sociaal Kapitaal	Attributen	Beschrijven
Structurele dimensie	Structureel sociaal kapitaal	Sociale interactie	Intellectueel kapitaal wordt meestal gecreëerd door een combinatie van kennis en ervaringen van verschillende partijen.
		Netwerk Banden	De fundamentele stelling van de sociaal-kapitaaltheorie is dat netwerk-banden toegang verschaffen tot hulpbronnen.
		Netwerk configuratie	Banden bieden de kanalen voor informatieoverdracht, maar de algehele configuratie van deze banden vormt een belangrijk facet van sociaal kapitaal dat van invloed is op de ontwikkeling van intellectueel kapitaal.
Relationele dimensie	Relationeel sociaal kapitaal	Vertrouwen	Vertrouwen speelt een sleutelrol in de bereidheid van een netwerk om kennis te delen
		Wederkerigheid	De onderlinge verplichting binnen een relatie om een gift te beantwoorden met een tegengift.
		Identificatie	Het proces waarbij individuen zichzelf zien als één met een andere persoon of een groep personen.
		Verplichtingen	Vertegenwoordigen om enige activiteit in de toekomst te ondernemen.
		Normen	Het vertegenwoordigt een mate van consensus in het sociale systeem.
Cognitieve dimensie	Cognitief sociaal kapitaal	Gemeenschappelijke taal	Taal heeft een directe en belangrijke functie in sociale relaties, want het is het middel waarmee mensen informatie bespreken en uitwisselen.
		Gemeenschappelijke visie	Heeft betrekking op de gemeenschappelijke doelen en ambities van de leden.

Nahapiet en Ghoshal (1998), stelden dat de structurele dimensie van SK de relationele en cognitieve dimensie beïnvloeden.

### 2.3.2. Het belang van sociale netwerken

Sociaal kapitaal vormt een integraal deel van de relaties in sociale netwerken. Sociale netwerken bestaan uit een collectie van noden (mensen) en relaties (banden) tussen de noden. De kracht van een band (tie) is een (waarschijnlijk lineaire) combinatie van de hoeveelheid tijd, de emotionele intensiteit, de intimiteit (wederzijds vertrouwen) en de wederzijdse diensten die kenmerkend zijn voor de band (Granovetter, 1973). Sociale netwerken kunnen gebruikt worden om individuele ervaring en innovatie te delen binnen het netwerk en bied een kans om kennis te delen, over te dragen en geeft toegang tot kennis en deze toe te passen voor nieuwe producten, services en processen (Scuotto en Carayannis, 2016). Van belang in netwerken is het feit dat banden gemeenschappelijke knooppunten verbinden en daardoor kunnen nieuwe individuen worden geïntroduceerd. De kracht van het netwerkconcept is het mechanisme van indirecte connectie, waarbij verschillende delen van het systeem elkaar kunnen

beïnvloeden (Musiat en Kazienko, 2006). Netwerkbanden en sociaal kapitaal in deze banden bieden de mogelijkheid om kennis te combineren en uit te wisselen en ondersteunen leeractiviteiten.

Nahapiet en Ghoshal (1998) suggereerden dat wanneer er een vertrouwensrelatie bestaat tussen de partijen, ze eerder bereid zijn om samen te werken. Interpersoonlijk vertrouwen is belangrijk in teams en organisaties voor het creëren van een atmosfeer voor kennisuitwisseling (Chao-Min, 2006). Een belangrijk kenmerk van informele interacties is dat de bijdragen van individuen moeilijk te evalueren zijn (Chao-Min, 2006). Partijen creëren en onderhouden vertrouwensrelaties, die op hun beurt kunnen leiden tot het delen van kennis van goede kwaliteit wat mogelijk tot innovatie kan leiden (Chao-Min, 2006). Dit aspect komt niet duidelijk naar voren uit de literatuur en is daarom belangrijk om te onderzoeken in de context van MKB's. Het sociaal kapitaal is een competitieve hulpbron geworden, omdat het de individuele en collectieve kenniscreatie capaciteit kan versterken op basis van samenwerkingspraktijken (Faccin, 2016).

### 2.3.3 Web 2.0 en OSN's

Web 2.0 veranderde in 2004 het internet. Het ontwikkelde tot een interactief medium waarbij ook gebruikers informatie konden toevoegen aan webpagina's. Web 2.0 wordt beschreven als een collectie van internet technologieën waardoor internetgebruikers kunnen meebepalen over de inhoud van het internet. Vanuit zakelijk oogpunt legt Web 2.0 de nadruk op de inhoud gegenereerd door de klanten (Moria, 2009). Web 2.0 heeft een open platform die, met relatief gemak, het gebruik en toe eigenen van hulpmiddelen om te netwerken, samen te werken en te communiceren mogelijk maakt. Diensten en applicaties omvatten blogs, wiki's, services voor het delen van multimedia, inhoudsindicatie, podcasting en content tagging-services (Facebook, Twitter, etc.). Deze toepassingen zijn geen technologieën als zodanig, maar zijn wel gebouwd met behulp van web technologieën en open standaarden. De beschikbaarheid en standaardisatie van deze technologieën die de basis vormen van Web 2.0, vergemakkelijkt het verspreiding en gebruik van online sociale netwerken (Palacios-Marqués, 2014). OSN's stellen gebruikers in staat te communiceren en verbindingen te maken met andere gebruikers en zo online sociale relaties aan te gaan en in staat te stellen informatie uit te wisselen.

### 2.3.4 OSN's als bron van Sociaal Kapitaal.

Sociale netwerken worden steeds vaker beschouwd als een belangrijke bron van SK, waardoor het gebruik van OSN's kan voorzien in een schat aan informatie over personen en hun netwerk. Dit kan gebruikt worden voor verschillende zakelijke toepassingen (Plotkowiak, 2014). Het relationele perspectief van SK vergemakkelijkt de creatie van intellectueel kapitaal binnen de organisatie (Manning, 2010). SK is inherent aan de relaties tussen personen, en dat de netwerk banden toegang geven tot de bronnen (Ghoshal, 1998). Sociale interactie banden, wederkerigheid en identificatie tussen individuen laten de hoeveelheid kennis die zij delen toenemen (Chao-Min, 2006).

Burt (Chao-Min, 2006) conceptualiseren SK als de positie van een acteur in de sociale structuur die waarde bepaalt en zijn interesses toont. Burt beschrijft relaties op basis van hun bereik, dichtheid en multiplexiteit en laat zien dat SK op twee verschillende manieren kan worden gegenereerd, vanuit een bemiddelingspositie in het netwerk, waar het individu een makelaar wordt die 'structurele gaten' overspant tussen niet-verbonden actoren in het netwerk, of vanuit een bindingspositie, waar het individu een opinieleider wordt in de groep (Chao-Min, 2006). Twee soorten banden worden vaak genoemd in de literatuur. Een zwakke band, een link tussen twee individuen die niet nauw zijn

verbonden, zoals toevallige kennissen en is vaak verantwoordelijk voor de creatie van nieuwe kennis. De sterke band, de connectie tussen goede vrienden die vaak communiceren (Bapna, 2017).

Volgens (Putnam, 2000) helpt het internet (Web 2.0 technologie) mensen indirect om SK te ontwikkelen en hij ziet SK als commitment, wederkerigheid, vertrouwen en sociale normen opgebouwd binnen een netwerk van relaties. Putnam (2000) onderscheidt twee typen SK. SK dat is gecreëerd binnen gesloten 'bonding' structuren, en 'bridging' SK, dat ontstaat in open structuren (Ertan, 2008). OSN vervangen steeds meer één op één netwerken (Putnam, 2000). De literatuur vertelt ons niet hoe SN's worden vervangen door OSN's in het MKB om hun SK uit te breiden.

### 2.3.5 Kenniscreatie, Innovatie in het MKB

Sigala en Chalkiti (2015) melden dat kennis wordt erkend als de belangrijkste aanjager van nieuwe producten, diensten en processen. Zij suggereren ook dat het vermogen om nieuwe kennis te creëren, die bedrijven in staat stelt om te innoveren, vooral in dynamische omgevingen, grotendeels komt van het collectieve vermogen van werknemers om kennis te delen en te combineren. In die zin zijn er een aantal studies die suggereren dat kennisuitwisseling een antecedent van innovatie is (Volberda, 2011).

Kennis wordt beschouwd als een stroom die soepel beweegt tussen OSN's en geabsorbeerd wordt binnen een onderneming. Cohen en Levinthal (1990) definiëren deze capaciteit als het vermogen van een onderneming om externe kennis om te zetten in een innovatie. Het absorptievermogen heeft zowel een voorraad bestaande als nieuwe kennis nodig. Door externe kennis op te nemen, genereren bedrijven innovaties die kosten, voor intern onderzoek verlagen en beleggingsrisico minimaliseren (Soto-Acost, 2016). Online sociale netwerken laten toe om deze kennisstroom met de eindconsument uit te voeren tegen lage kosten en hogere productiviteitsniveaus dan kan worden bereikt met traditionelere communicatiemiddelen. Het gebruik van online sociale netwerken heeft waarschijnlijk een positief effect hebben op de innovatiecapaciteit van een MKB, aangezien kennis die is verkregen van de klanten kan worden gebruikt om processen te verbeteren. In het proces van kenniscreatie kan e-commerce personalisatie wel een belangrijke rol spelen. Door informatie van de klant te achterhalen kunnen innovatieve producten en diensten worden gerealiseerd zodat het gezien kan worden als aanjager voor innovatie (Ilking, 2011).

Scuotto en Carayannis (2016) melden dat zakelijke prestaties afhankelijk zijn van het vermogen om externe kennis te benutten en hoe kennis wordt gebruikt om nieuwe goederen en diensten te ontwikkelen. Voor innovatie zijn nieuwe ideeën belangrijk en sociale netwerken zijn essentieel om nieuwe kennis te delen. Ondernemingen gebruiken OSN's om internetcontent te genereren, wijzigen, te delen en met wereldwijde klanten te bespreken. Daarom komt een betere klantbetrokkenheid voort uit het gebruik van OSN's (Scuotto en Carayannis, 2016). Klanten maken in toenemende mate gebruik van digitale media om niet alleen producten en diensten te onderzoeken, maar ook om bij de onderneming waarmee ze kopen te worden betrokken (Scuotto en Carayannis, 2016). Op deze manier nemen consumenten een actieve rol aan ter bevordering van innovaties. OSN's geven gebruikers een stem bij het bedenken van een nieuw, innovatief idee en verlagen de kosten van eigen onderzoek voor innovatie (Scuotto en Carayannis, 2016).

Het midden en kleinbedrijf (MKB) heeft met een aandeel van 90 procent in de toegevoegde waarde een overheersende rol in de land- en bosbouw en visserij. Ook in de bouw is met 60 procent de bijdrage van het MKB aanzienlijk. Bij handel, horeca, transport en opslag en de zakelijke dienstverlening ligt het aandeel van het MKB rond de 45 procent. Slechts in de delfstoffenwinning, industrie en energie ligt de



bijdrage van het grootbedrijf aanzienlijk hoger dan die van het MKB. Zoals bij achtergrond al is vermeld vormen MKB's een groot deel van de Europese markt en leveren zij een belangrijke bijdrage aan technische innovatie en nieuwe productontwikkelingen (Beugelsdijk, 2005).

### 2.3.6 Absorptive Capacity (ACAP)

Absorptive capacity wordt gezien als het vermogen van een bedrijf om de waarde van nieuwe kennis te herkennen, te assimileren en toe te passen.

- **Herkennen van de waarde:** Cohen en Levinthal (1990) stellen herkenning van de waarde voor als de eerste component van absorptive Capacity. Ze bespreken de kenmerken van de cognitieve structuren van individuen en organen en leveren bewijs dat, zonder voorafgaande kennis organisaties niet kunnen evalueren en dus niet absorberen (Todorova & Durisin, 2007).
- **Acquisitie:** richt zich vooral op intensiteit, snelheid en inspanning om kennis te vergaren (Todorova & Durisin, 2007).
- **Assimilatie of Transformatie:** het vermogen van werknemers om nieuwverworven kennis te wijzigen en aan te passen en te combineren met bestaande kennis om nieuwe kansen te herkennen. Dit wordt bereikt door kennis toe te voegen of te verwijderen of eenvoudigweg door bestaande kennis op een andere, innovatieve manier te interpreteren (Jiménez-Castillo & Sánchez-Pérez, 2013).
- **Exploitatie:** het vermogen van werknemers om kennis te gebruiken voor commerciële doeleinden. Dit vermogen stelt werknemers in staat overgenomen, geassimileerde en getransformeerde marktkennis op te nemen in hun taken om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, competenties en/of de bestaande te verbeteren of uit te breiden (Jiménez-Castillo & Sánchez-Pérez, 2013).

Volgens Kittikunchotiwut (2015) heeft SK invloed op ACAP. De relationele dimensie heeft een positieve invloed op het absorptievermogen, omdat het vertrouwen wekt voor sociale kapitaaluitwisseling. Sociale interactie, vertrouwen en overeengekomen gedeelde normen, en hebben een positief effect op absorptievermogen (Kostopoulos, 2007). De Cognitieve dimensie heeft een positieve invloed op het absorptievermogen (Kostopoulos, 2007).

Gezien het belang van OSN's als basis voor SK en innovatie, wordt in het volgende hoofdstuk een conceptueel model voorgesteld dat is samengesteld uit de literatuur waarop dit onderzoek is gebaseerd.

## 2.4 Conceptueel model en Conclusies

Bedrijven uit het MKB staan voor meerdere uitdagingen, zoals bijvoorbeeld de beperkte hulpbronnen en middelen, tijdsdruk en toegang tot kennis (Chong, van Beveren, Verbiest en van der Wal, 2016). Het is duidelijk dat kleine en medium-ondernemingen moeten beschikken over middelen om hun innovatieve voorsprong te behouden, wat hen dwingt creatieve manieren te vinden om hun acquisitie en gebruik van externe kennis te verbeteren (Scuotto, 2016). Om innovatief te blijven moeten MKB's voortdurend nieuwe kennis delen en opnemen (assimileren) uit de omgeving (Scuotto, 2016), Chesbrough (2003). MKB's dienen nieuwe manieren te bedenken waarop ze de kennis van hun klanten kunnen gebruiken om hun producten en diensten te verbeteren. De literatuur geeft aan dat sociale netwerken een rol spelen bij de opname van nieuwe kennis (Scuotto, 2016). Daarom zijn sociale netwerken een essentieel mechanisme om deze kennis te delen. Sociale verhoudingen vergemakkelijken collectieve actie en kunnen betrekking hebben op de productie van collectieve goederen die het mogelijk maken om de productie en innovatie te verhogen (Faccin, 2017). Er zijn sterke aanwijzingen dat kennisuitwisseling leidt tot nieuwe kenniscreatie die kan leiden tot innovatie in de vorm van nieuwe producten en diensten (Scuotto, 2016). Sociale netwerken vormen dus een noodzakelijke basis voor het opbouwen van sociaal kapitaal (SK), omdat het delen van kennis draait om relaties in sociale netwerken (Chao-Min, 2006). Nahapiet en Ghoshal definiëren sociaal kapitaal als de som van de feitelijke potentiële bronnen die zijn ingebed, beschikbaar zijn via en in het bezit zijn van een individu of sociale eenheid (Nahapiet en Ghoshal, 1998).

Gezien het feit dat er weinig bekend is over het gebruik van OSN's door MKB's in het bijzonder gericht op SK, zal dit onderzoek zich richten op deze kloof. Dus hoe en in welke mate OSN's kunnen worden gebruikt om het SK van MKB's met haar leveranciers en klanten te ontwikkelen om meer innovatief te zijn.

De specifieke onderzoeksvraag is dus:

*Hoe kunnen Online Sociale Netwerken (OSN's) bijdragen aan sociaal kapitaal (SK) en innovatie (kenniscreatie) in Midden- en Kleinbedrijven (MKB's)?*

Om deze onderzoeksvraag goed te beantwoorden zullen de volgende deelvragen worden onderzocht:

**Deelvraag 1:** Welke dimensies van SK kunnen worden opgebouwd door leverancier- en klantinteractie in de OSN's van MKB's?

**Deelvraag 2:** Hoe maakt SK kennisdeling en kenniscreatie mogelijk in MKB's?

**Deelvraag 3:** Hoe draagt externe kennis ontstaan door online bridging en bonding banden bij aan de innovatie (kenniscreatie) en Absorptive Capacity van MKB's?

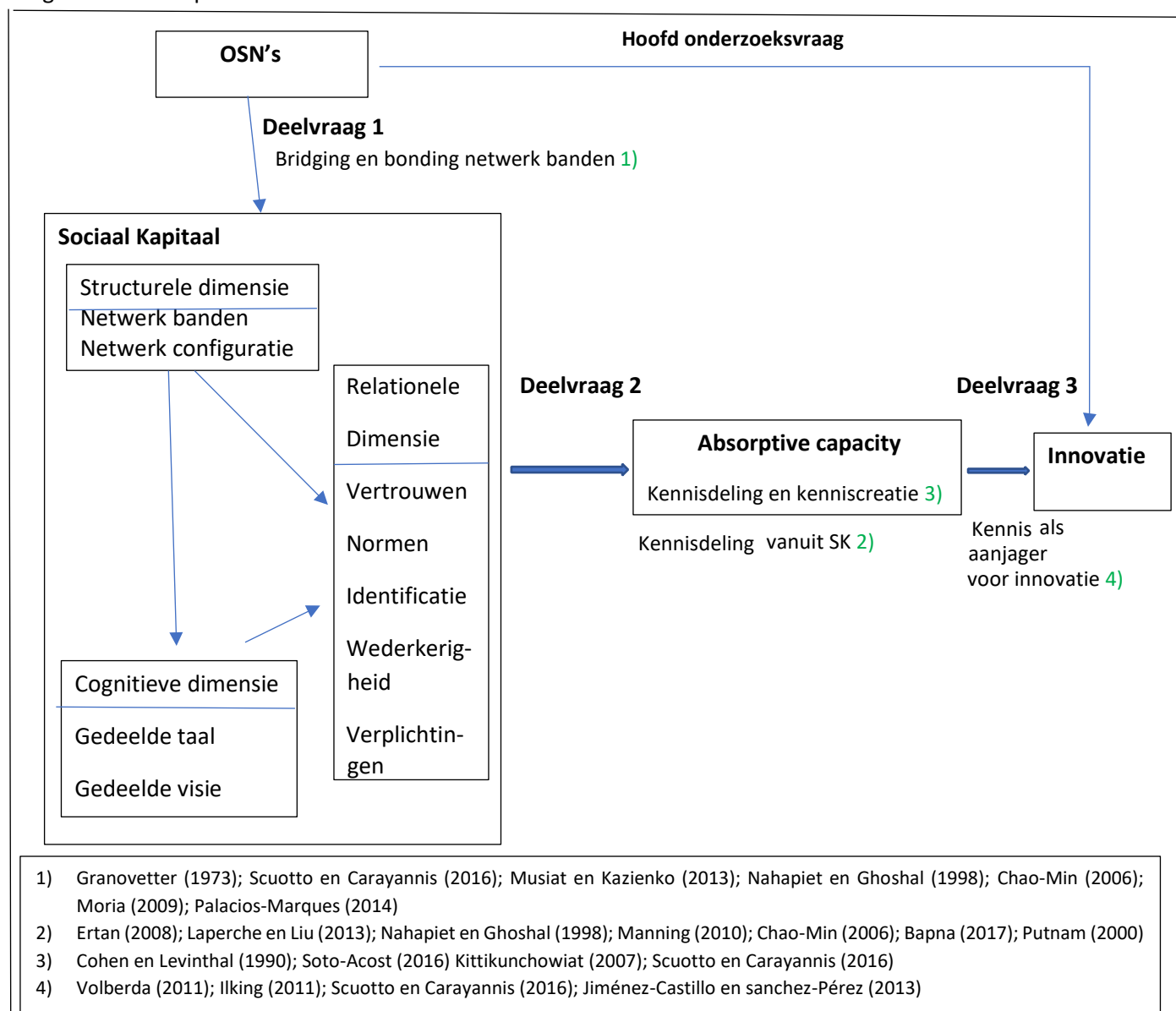
De gevonden theoretische inzichten en bijbehorende onderzoeksvragen zijn samengevat in een conceptueel model zoals weergegeven in figuur 2.1. Dit model synthetiseert de belangrijkste constructies uit de theorie van sociaal kapitaal en OSN's om kennisstromen te vertegenwoordigen die leiden tot innovatie (kenniscreatie).

- 1) Netwerken worden gevormd door banden. Granovetter (1973) betoogd dat intimiteit en vertrouwen kenmerkend zijn voor banden. Volgens Scuotto en Carayannis (2016) worden met sociale banden kennis gedeeld en overgedragen. Musiat en Kazienko (2013) wijzen op het belang van indirecte verbindingen. Een vertrouwensrelatie is belangrijk voor samenwerking aldus Nahapiet en Ghoshal (1998). Chao-Min (2006) en Ghoshal (1998) beweren dat OSN's sociaal

kapitaal creëren door het leggen van verbindingen en het overbruggen van het type netwerkbinding. De overbruggende netwerkverbindingen bieden toegang tot externe kennis. Volgens Moria (2009) veranderde Web 2.0 het internet tot een interactief medium. Web 2.0 vergemakkelijkt de verspreiding en gebruik van OSN's, aldus Palacios-Marques (2014).

- 2) Ertan (2008) stelt dat SK verwijst o.a. naar vertrouwen, normen en netwerken waaruit oplossingen voor problemen kan worden gevonden. SK bestaat uit dimensies volgens Laperche en Liu (2013). Nahapiet en Ghoshal (1998) stelden dat de structurele dimensie de relationele- en cognitieve dimensie beïnvloeden. Volgens Manning (2010) vergemakkelijkt het relationele perspectief van SK de creatie van intellectueel kapitaal binnen de organisatie. Interactie, wederkerigheid en identiteit laten de hoeveelheid kennis die wordt gedeeld toenemen, aldus Chao-Min (2006). Bapna (2017)) stelt dat zwakke banden zorgen voor creatie van nieuwe kennis. Volgens Putnam (2000) helpt Web 2.0 indirect om SK te ontwikkelen.
- 3) Cohen en Levinthal (1990) omschrijven kennis als een stroom die soepel beweegt tussen OSN's en geabsorbeerd wordt binnen een onderneming. Soto-Acost (2016) stelden dat absorptievermogen bestaat uit aanwezige en nieuwe kennis. Kittikunchotiwut (2007) concludeerde dat de relationele en cognitieve dimensie van SK een positieve invloed hebben op het absorptievermogen. Door gebruik te maken van OSN's is er volgens Scuotto en Carayannis (2016) een grotere klant betrokkenheid.
- 4) Volberda (2011) stelt dat kennisuitwisseling een antecedent is van innovatie (kenniscreatie). Informatie van de klant zorgt voor innovatieve producten en diensten, aldus Ilking (2011). Scuotto en Carayannis (2016) merken op dat OSN's gebruikers de mogelijkheid geven tot het bedenken van een innovatief idee. Volgens Jiménez-Castillo & Sánchez-Pérez (2013) wordt overgenomen, geassimileerde en getransformeerde marktkennis opgenomen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Figuur 2.1 Conceptueel model voor dit onderzoek.



Het boven getoonde model wordt gevalideerd door middel van empirische resultaten binnen de context van bestaande MKB's. In het volgende hoofdstuk wordt het gekozen onderzoekontwerp en details voor het onderzoeken van de verschillende relaties en het totale model beschreven.

## 2.5 Doel van het vervolgonderzoek

In het volgende hoofdstuk wordt de methodologie van deze studie uitgelegd. Het doel van de methodologie is om uitleg te geven hoe de empirische gegevens die verzameld zijn worden geanalyseerd om te identificeren hoe en in welke mate MKB's OSN's gebruiken om SK te ontwikkelen voor kenniscreatie en innovatie.

### 3 Methodologie

Zoals uit hoofdstuk 2 blijkt, hebben verschillende onderzoeken relaties blootgelegd tussen OSN's, SK, kenniscreatie en innovatie. Het doel van dit hoofdstuk is om de methodologie van het onderzoek te beschrijven. In deel 3.1 wordt ingegaan op de keuze van de onderzoeksmethode. Deel 3.2 geeft een beschrijving van het casestudie onderzoek, deel 3.3 geeft een beschrijving van de datacollectie en de analyse wordt beschreven in deel 3.4. In deel 3.5 wordt ingegaan op de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten van dit onderzoek.

#### 3.1 Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode

Kwantitatieve studies benadrukken de meting en analyse van causale relaties tussen variabelen, niet processen (Research Guides, 2018). Daarnaast leggen kwantitatieve methoden de nadruk op objectieve metingen en de statistische, mathematische of numerieke analyse van gegevens die zijn verzameld via peilingen, vragenlijsten en enquêtes, of door eerder bestaande statistische gegevens te manipuleren met behulp van computationele technieken (Research Guides, 2018). Accepterend dat er niets fundamenteel fout is met beide methoden, kan worden beargumenteerd dat beide methoden vruchtbaar kunnen worden gecombineerd om beide het hoe en waarom van de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het combineren van methoden maakt het mogelijk een voller en rijker beeld te vormen van een fenomeen dan een andere methode op zich zou kunnen. Het helpt bij het vinden van een verklaring voor uiteenlopende resultaten (Cavaya, 2014). Omdat er een gebrek is aan onderzoek over hoe SK wordt gecreëerd door OSN's en bijdraagt aan innovatief vermogen, door creatie van kennis, zal het onderzoek gebruik maken van een kwalitatieve methode en wordt het onderzoek vormgegeven in een gevalstudie.

Het onderzoek bestond uit drie fasen: de verkennende interviews, de analyse van OSN-gegevens met behulp van inhoudsanalyse en een groepsinterview validatie ronde. Het doel van deze aanpak was om kwalitatieve gegevens te verzamelen over de verschillende manieren waarop OSN's binnen het MKB worden gebruikt om:

- SK opbouwen en door het overbruggen van netwerkverbindingen te bepalen,
- Vast te stellen hoe deze netwerkverbindingen leiden tot het verwerven van nieuwe kennis, en
- Hoe kennis die door OSN's wordt verworven, en wordt gebruikt om te innoveren.

De gegevensverzameling wordt uitgevoerd in drie fasen en worden beschreven in paragraaf 3.2.

#### 3.2 Achtergrond caseorganisatie

Aangezien de eenheid van analyse voor deze studie een gekozen OSN is, heeft de data-analyse zich geconcentreerd op de data die gegenereerd werd bij het gebruik van een gekozen OSN. Hoe en in welke mate dragen de gegevens van dit OSN bij aan sociaal kapitaal, het creëren van kennis en innovatie in het MKB.

##### 3.2.1 Selectie van de case-organisatie

Voor de selectie van een deelnemer voor het kwalitatief onderzoek diende het bedrijf aan de volgende kenmerken te voldoen: het bedrijf dient te voldoen aan de definitie van MKB, er moet actief gebruik worden gemaakt van één of meerdere Online Sociaal Netwerk(en) gedurende minimaal twee jaar als onderdeel van de bedrijfsactiviteiten. Daarbij wordt bij het bedrijf innovatief gedacht. Innovatie

gebeurt immers niet vanzelf. Organisaties moeten de medewerkers de ruimte en de vrijheid geven om continu innovatieve ideeën te identificeren en te bedenken.

### 3.2.2 Beschrijving van de Gevalsstudie

Op basis van de kenmerken van 3.2.1 werd een MKB in Nederland benaderd om aan het onderzoek deel te nemen. Nadat er overeenstemming was bereikt over anonimiteit, en de vertrouwelijkheid van de deelnemers was gewaarborgd, stemde het MKB ermee in aan het onderzoek deel te nemen. Om de identiteit van het MKB te beschermen, werd de pseudonaam Nederlands-MKB worden gebruikt.

Nederlands-MKB is opgericht in 1999, in Rotterdam, Nederland. Momenteel bestaat het Nederlands-MKB uit meer dan 30 werknemers, voornamelijk marketeers en ontwikkelaars. De belangrijkste teams van het Nederlandse MKB zijn het ontwikkelingsteam, het ondersteuningsteam en het personeel. Als IT-bedrijf bestaat de kernactiviteit van het Nederlandse MKB uit het detacheren van specialisten en consultants. Hun producten en diensten worden online aangeboden. Het Nederlandse MKB gebruikt de volgende OSN's: Facebook en LinkedIn, waarbij LinkedIn het belangrijkste OSN is en vijftien jaar wordt gebruikt. In deze studie is LinkedIn gekozen als OSN omdat klanten en werknemers vaak LinkedIn gebruiken als OSN om kennis te delen. Facebook daar en tegen wordt hoofdzakelijk voor reclame gebruikt en werd daarom uitgesloten voor deze studie

## 3.3 Gegevensverzameling

Om de bijdrage van OSN's als aanjager van innovatie te onderzoeken zijn drie onderzoek fasen gedefinieerd, die worden gespecificeerd in de volgende secties.

### Fase 1: Datacollectie – verkennende individuele interviews

Het doel van fase 1 was om bepaalde achtergrondinformatie over het gebruik van LinkedIn in het Nederlandse-MKB te verzamelen door gebruik te maak van semigestructureerd interviews gehouden in het Nederlands-MKB. Semigestructureerde interviews zijn vooral waardevol bij het uitvoeren van een kwalitatief onderzoek vanwege het vermogen om vragen te vormen en de vragen bieden de mogelijkheid om diverse gegevens te verzamelen over bepaalde verschijnselen binnen de context (Saunders, 2016). Omdat het open eind onderzoeksvragen zijn, bieden semigestructureerde interviews de mogelijkheid om rijke en diverse gegevens te verzamelen over specifieke verschijnselen binnen een specifieke context (Saunders et al. 2016). Zie bijlage 2 voor concept interview protocol.

De eerste groep vragen verzamelde data over de verschillende dimensies van SK, het bestaan van netwerkbanden en of dit leidt tot kennisuitwisseling. De tweede groep vragen betrof kenniscreatie en innovatie. Dit geeft de meest actieve LinkedIngebruikers en informatie over hun kennisuitwisseling en innovatie. De derde groep vragen betrof Absorptive Capacity. De eenheid van analyse is OSN LinkedIn. Zoals Saunders et al. (2016) beweren is een selectie van een brede dwarsdoorsnede van mensen nodig om de subjectiviteit van de antwoorden van de deelnemers te verminderen.

Om deze eerste indruk te krijgen van de vorming van SK en kenniscreatie door het overbruggen van netwerken op LinkedIn, werden drie senior medewerkers en één junior medewerker geselecteerd, gebaseerd op hun ervaring met het gebruik van LinkedIn. Medewerker 1 een senior recruiter en verantwoordelijk voor het monitoren van interacties op LinkedIn. Medewerker 1 was in staat om overbruggende netwerkbanden te categoriseren door informatie te verstrekken over de accounts. Medewerker 1 kon ook een overzicht bieden van de belangrijkste thema's van online interacties. De tweede deelnemer in de interviewgroep is de Directeur (Medewerker 2), is verantwoordelijk voor het beheer van het ondersteuningsteam, dat zich bezighoudt met online klantinteracties. Medewerker 2

verstrekte ook informatie over de belangrijkste thema's van LinkedIn-interacties, vooral als het gaat om klachten over producten of diensten. De derde medewerker (Medewerker 3) was een junior recruiter. De vierde medewerker (Medewerker 4) was ook een senior recruiter.

De interviews zijn door mij afgenomen op een geschikte locatie. Elk interview werd één op één gehouden, met vragen die zich richten op de waarde van LinkedIn in termen van SK, kenniscreatie, absorptieve capaciteit en innovatie in dit bedrijf, hoe specifieke mensen in het netwerk nieuwe ideeën bijdragen en of er specifieke individuen en groepen zijn die belangrijk worden gevonden voor innovatie in dit bedrijf. De interviews zijn opgenomen en later getranscribeerd. Om de identiteit te beschermen werden de transcripten geanonimiseerd. De geïnterviewden hebben het getranscribeerde interview voor akkoord ondertekend. De methode voor data-analyse wordt beschreven in Paragraaf 3.4.

## Fase 2: Datacollectie van LinkedIndata - inhoudsanalyse

Om inzicht te krijgen in het gebruik van LinkedIn binnen de organisatie, werd als eerste algemene informatie verzameld in Fase 2. Uit het LinkedIn-profiel van de organisatie kwamen onder meer het aantal gevolgde accounts, het aantal volgers, het aantal berichten per week, het aantal reacties en shares per week en het aantal directe berichten per week. Deze informatie rechtvaardigt LinkedIn als een eenheid van analyse.

Om de studie te verdiepen, zijn vervolgens LinkedIn-gegevens van het Nederlands-MKB voor een periode van acht maanden verzameld (8-2020 tot 4-2021). Hierbij werd gebruik gemaakt van de gegevens die LinkedIn levert aan gebruikers. Aangezien de eenheid van analyse van deze fase LinkedIn-inhoud is, werd de inhoud van LinkedIn die werd geproduceerd gedownload, inclusief andere kwantitatieve en kwalitatieve informatie over de interacties. Het ging om data waarbij het MKB-bedrijf zender of ontvanger is. Daarbij werd ook geselecteerd op actieve gebruikers (leveranciers en klanten), dus gebruikers die eenmaal per jaar reageren zijn niet interessant. Het idee was een semantische analyse van de LinkedIn-inhoud uit te voeren om een dieper inzicht te krijgen in interacties tussen werknemers en klanten van het Nederlandse-MKB. Dit moet tot nieuw inzicht leiden in hoe de uitwisseling van kennis via LinkedIn wordt gecreëerd. Dit resulteerde in lijsten met gecategoriseerde online interacties, waarbij interacties werden geïdentificeerd die kennisuitwisseling, en/of input voor innovatie bevatten. De methode voor data-analyse wordt beschreven in Paragraaf 3.4.

## Fase 3: Opvolg focusgroep interview (validatie ronde)

In fase 3 werd een tweede semigestructureerd interview, maar deze keer een opvolg focusgroep interview uitgevoerd. Het doel van fase 3 was om te onderzoeken of en hoe berichten die kennisuitwisseling, kenniscreatie en/of innovatieve ideeën bevatten werden opgevolgd en in aanmerking werden genomen voor product- en/ of dienstenverbetering. Deze interviews bestonden uit open vragen. De eerste interviewvragen staan in bijlage 3. Op basis van de resultaten van fase 2 zijn aanvullende vragen toegevoegd met betrekking tot de follow-up van interacties die zijn gecategoriseerd als externe kennis of input voor kenniscreatie en innovatie binnen het MKB en de resultaten van deze follow-ups. De resultaten van fase 3 bevatten informatie die zijn verzameld uit de interviews met de controlegroep (fase 1). Zie bijlage 3 voor concept vragenlijst.

Ook hier was de selectie van deelnemers om een focus interviewgroep te vormen van groot belang (Saunders et al., 2016). Op basis van hun verantwoordelijkheden en kennis van innovatie binnen het

Nederlandse MKB, werden drie werknemers geselecteerd. Als senior recruiter van het Nederlandse MKB werd Medewerker 1 geselecteerd vanwege zijn uitgebreide kennis van het MKB en zijn verantwoordelijkheid om voortdurend nieuwe bedrijven te vinden. Medewerker 5 kon als stafmedewerker waardevolle informatie bieden over kennisuitwisseling en innovatie. De junior recruiter (Medewerker 3) werd opnieuw uitgenodigd om deel te nemen vanwege zijn overzicht van klantinteracties en de verantwoordelijkheid om inzichten van klanten met het managementteam te delen. Omdat Medewerker 1 de brug vormt tussen klantinteracties en het managementteam, verstrekke hij waardevolle informatie kunnen over de follow-up van klantinzichten.

De focusgroep interviews validatie ronde werden door mij afgenomen op een geschikte locatie en zijn een sessie met allemaal in de groep. De interview validatie ronde duurde ongeveer twee uur en werd ook opgenomen en getranscribeerd. Alle deelnemers werd gevraagd een toestemmingsformulier te ondertekenen na ontvangst van informatie over de reikwijdte en het doel van de studie, het verzamelen en gebruiken van gegevens en de publicatie van het rapport. Nadat de validatie interviews werden getranscribeerd, ontvingen alle deelnemers, net als na de eerste oriëntatie interviews, een kopie. De methode voor data-analyse wordt beschreven in Paragraaf 3.4.

### 3.4 Gegevens/data-analyse

De volgende drie secties beschrijven de gegevensanalyses per fase.

#### **Analyse van Fase 1 data: verkennend individuele interviews**

Het transcript van de interviews van fase 1 is gecodeerd op basis van de Grounded Theory Method van Strauss en Corbin (1998) open, axiaal en selectieve codering. De open vragen werden eerst gecodeerd, waarna conceptualisatie, classificatie en het identificeren van thema's volgen. Gekoppeld aan de sleutel concepten van de studie die werden gebruikt in de coding (OSN's, SK, kenniscreatie, innovatie en ACAP). De SK-dimensies werden specifiek gebruikt als basis voor open codering. Daarna werden al deze gegevens geclusterd om thema's uit de gegevens te identificeren. Deze inductieve analyse resulteerde in een lijst met thema's, waarin de relatie werd beschreven tussen het gebruik van LinkedIn en het overbruggen van netwerkverbindingen, vorming van SK, kenniscreatie en innovatie. Waaronder een top aantal actieve LinkedIn-gebruikers die werden geïdentificeerd als overbruggende netwerkbanden. Deze analyse is uitgevoerd met Quirkos. De open codering, axiale en selectieve codering was verder verfijnd door middel van opmerkingen in een Word document. Quirkos vergemakkelijk de axiale codering (als clusters van Quirkos). Zie bijlage 4

#### **Analyse van Fase 2 LinkedIn content: inhoudsanalyse**

Om de verzamelde gegevens uit fase 2 te analyseren, is de gedownload LinkedIn-inhoud met behulp van content- en sentimentanalyse geanalyseerd. Het hoofd LinkedIn-account van een bedrijf wordt vaak vooral gebruikt voor marketing en publieke relaties. Het was van belang ook te kijken naar de LinkedIn-accounts van drie medewerkers in het kader van kenniscreatie en innovatie. Er werd gebruik gemaakt van Python programma's voor content- en sentimentanalyses. De gegevens werden gebruikt om het conceptuele model te verifiëren en om beter uit te leggen in welke mate de inhoud van OSN's in MKB's bijdragen aan sociaal kapitaal, kenniscreatie en innovatie.



De eerste stap van de inhoudsanalyse was het importeren van de datasets in een Python programma. Daarna werden die datasets voorbereidt i.e., alle karakters omgezet naar kleine letters en worden stopwoorden verwijderd. Om de gegevens te begrijpen, zijn woordvectoren gemaakt via een 'tokenisatie'-proces met behulp van de operator "Documenten verwerken naar gegevens" operator. Vervolgens werd er een correlatieanalyse uitgevoerd op de woorden en aspecten.

In deze fase is getracht de resultaten van fase 1 te valideren door de gevonden hoofdcategorieën te vergelijken met de inhoud van LinkedIn-interacties. De resultaten zullen een inzicht geven in de belangrijkste items van de online interacties op LinkedIn tussen de MKB en overbruggende netwerkbanden zoals geïdentificeerd in Fase 1 enerzijds en een validatie van de gevonden hoofdthema's van Fase 2 aan de andere kant. De kwantitatieve gegevens zijn ook samengevat, rekening houdend met het aantal gevolgde accounts, het aantal volgers, het aantal tweets per week, het aantal reacties en delen per week per gebruiker en het aantal directe berichten per week.

### **Analyse van Fase 3 focusgroep interview: validatie ronde**

Het transcript van de interviews van fase 3 is op dezelfde manier gecodeerd als fase 1. Dus op basis van de Grounded Theory Method van Strauss en Corbin (1998) open, axiaal en selectieve codering. De open vragen zijn eerst gecodeerd, waarna conceptualisatie, classificatie en het identificeren van thema's volgt. Tijdens deze fase is het conceptuele model in hoofdstuk 2 gebruikt als leidraad voor het interpreteren van de gevonden reeks thema's en hun relaties. Deze inductieve analyse resulteert in een lijst met thema's op een abstract niveau, waarin de relatie is beschreven tussen het gebruik van LinkedIn en het overbruggen van netwerkverbindingen. Alle drie de datasets zijn op het einde gecombineerd om de finale interpretatie van de data te verkrijgen.

## **3.5 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten**

Een onderzoek is betrouwbaar als twee verschillende onderzoeken naar hetzelfde onderwerp dezelfde uitkomsten geven, onafhankelijk van toevalligheden. Bij een kwalitatief onderzoek bestaat de kans dat bij de vastlegging van andermans waardeoordelen deze gekleurd zijn door persoonlijke perceptie (Yin, 2014). Om de antwoorden correct vast te leggen zijn de interviews opgenomen. De uitgewerkte verslagen werden ter goedkeuring aan de geïnterviewden voorgelegd. Fase 3 in deze studie was dus ook een membercheck (informatieve feedback of validatie van respondenten) waarbij de validiteit (geloofwaardigheid) kan worden beoordeeld aan de hand van de analyse van de individuele fase 1 interviews en uitkomst van fase 2 LinkedIn data analyse.

### **3.5.1 Validatie**

Een onderscheid werd gemaakt tussen externe en interne validiteit (Creswell 2003). Voor het waarborgen van de interne validiteit is gebruik gemaakt van triangulatie. Triangulatie houdt in dat er meerdere bronnen worden gebruikt, zodat de bevindingen dubbel kunnen worden gecheckt. De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Hierbij gaat het er om of de resultaten en conclusies ook kloppen voor andere bedrijven, plaatsen en in een andere tijd (Creswell, 2003). Onder de validiteit werd ook de geldigheid van de meetinstrumenten verstaan. Er werden interviews en data-analyse van LinkedIn gegevens gebruikt. Bias (denkfout) in de verzameling en analyse van casusgegevens van onderzoekers werden tegengegaan door meerdere bewijsbronnen (triangulatie van gegevens) te gebruiken om meerdere exemplaren uit verschillende bronnen te bieden

(Golafshani, 2003). Er werd gebruik gemaakt van LinkedIn-gegevens over een periode 8 maanden. Deze gegevens werden geanalyseerd om patronen in de gegevens te identificeren die te maken hebben met SK, Kennisuitwisseling, kenniscreatie en innovatie.

Volgens Diefenbach (2008) is het door een gebrek aan voldoende gegevens niet mogelijk om conclusies te trekken bij gevalsstudies en het gebruik van semigestructureerde interviews een systematische methode missen (interne validiteit). Na transcriptie van de uitgevoerde interviews zijn de transcripties met de deelnemers besproken om de nauwkeurigheid van de inhoud en daarmee de interne validiteit van deze studie te garanderen.

Om de validiteit van de interview resultaten verder te vergroten en een beter begrip te krijgen van de inhoud die werd gedeeld in LinkedIn, zijn de inhoudsanalyse de interacties tussen werknemers, leveranciers en klanten via LinkedIn onderzocht (Krippendorff, 1989). Met de inhoudsanalyse kunnen de resultaten van de interviews worden bevestigd. Er werd gekeken naar kennisuitwisseling en mogelijke innovatie die is ingebed in online sociale netwerkinteracties. Er werd een interview validatie ronde uitgevoerd om OSN-content die specifiek bijdraagt aan innovatie te verifiëren. Dit maakte crossvalidatie van bevindingen mogelijk door triangulatie (Cavaye, 2014).

### 3.5.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de meerdere bewijslijnen en hoe deze bij elkaar passen. In dit geval interviews en de analyse van OSN-gegevens Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten, werden de interviews in een besloten setting gehouden en werden alle transcripties geanonimiseerd. Zoals Saunders et al. (2016) stelt dat het bieden van een veilige omgeving het optreden van vooroordelen door deelnemers vermindert, waar deelnemers niet comfortabel genoeg zijn om te spreken vrij. Interviews worden opgenomen met audio om fouten in de antwoorden van opnamedeelnemers te voorkomen. Tijdens de interviews werden de antwoorden van de deelnemers door de onderzoeker samengevat en bevestigd door de deelnemers om valse interpretaties te voorkomen. Zoals Saunders et al. (2016) stellen dat deze technieken de fouten van onderzoekers verminderen. Door de getranscribeerde interviews met de deelnemers te delen, zal de nauwkeurigheid toenemen. Met behulp van een gevalstudie met semigestructureerde interviews en inhoudsanalyse, werden op een geldige, betrouwbare en ethische manier onderzocht hoe OSN's bijdragen aan de opbouw van sociaal kapitaal, kenniscreatie en innovatie binnen het MKB.

### 3.5.3 Ethische aspecten

De onderzoeker zorgde bij het verwerken van de gegevens voor een maximale zorgvuldigheid. Alle conclusies en resultaten zijn te herleiden naar de verkregen gegevens. De gegevens zijn vertrouwelijk behandeld doordat de namen van personen en bedrijf werden vervangen door codes. Daar naast zijn er maatregelen genomen om ervoor te zorgen dat de gegevens veilig worden opgeslagen, waarbij alleen het onderzoek toegang heeft tot de geanonimiseerde interviewtranscripten en de geanalyseerde gegevens met betrekking tot het onderzoek.

## 4 Resultaten

In het vorige hoofdstuk zijn de casestudie, gegevensverzameling en gegevensanalyse beschreven. Dit hoofdstuk presenteert de bevindingen van de kwalitatieve analyse. Paragraaf 4.1 tot en met 4.3 beschrijven de belangrijkste bevindingen in de vorm van hoofdthema's die naar voren zijn gekomen uit het verkennende interview dat in fase 1 is gehouden. Daar waar relevant aangevuld met analyse van de inhoudsanalyse van fase 2 besproken. En tot slot vat paragraaf 4.4 de bevindingen samen van het vervolgesprek met de controlegroep in fase 3.

Na een diepgaande analyse van de data zijn de coderingsresultaten uiteindelijk selectief geïnterpreteerd met behulp van het conceptuele model dat is ontwikkeld in hoofdstuk 2. Uit de analyse van al de data zijn de volgende drie hoofdthema's gevonden: Opbouw SK met behulp van LinkedIn, hoe netwerkverbindingen leiden tot het verwerven van nieuwe kennis, en hoe kennis die door OSN's wordt verworven kan worden gebruikt om te innoveren (Absorptive capacity). Deze thema's en sub-thema's worden in de volgende secties beschreven.

### 4.1. Opbouw SK met behulp van LinkedIn

Om LinkedIn als analyse-eenheid te rechtvaardigen, werd algemene informatie over het zakelijke LinkedIn-account verzameld. Het Nederlands-MKB maakt actief gebruik van LinkedIn vanaf mei 2007, en worden gevolgd door meer dan 288 LinkedIn-gebruikers. LinkedIn wordt beschouwd als het belangrijkste OSN voor het Nederlandse MKB. Omdat LinkedIn actief wordt gebruikt, is het gebruik van dit OSN als analyse-eenheid gerechtvaardigd.

#### 4.1.1 Het zakelijke LinkedIn-account versus het persoonlijke LinkedIn-account

Het zakelijke LinkedIn-account van Nederlands-MKB wordt hoofdzakelijk gebruikt door de reclame van het MKB. Dit account wordt voornamelijk gebruikt om informatie te delen, zoals contentmarketing, commerciële communicatie en evenementen. Het doel van deze interacties is het vergroten van de zichtbaarheid en branding van het Nederlandse MKB als expert binnen de recruitment-gemeenschap. Zoals de Directeur stelde:

*We zijn nu bezig met een stukje rebranding en het ontwikkelen van onze website. Als wij dat zo dadelijk hebben, dan hebben wij een unieke boodschap. En die unieke boodschap willen we uit gaan dragen op alle media waaronder LinkedIn. Dan helpt het erg wanneer je een platform hebt om je verhaal te vertellen (Medewerker 2, Directeur).*

Omdat het LinkedIn-netwerk van het zakelijke LinkedIn-account verschilt van netwerken van persoonlijke accounts, werd ook het onderscheid in het opbouwen van relaties besproken. Het Nederlands-MKB mist inzicht in het LinkedIn-netwerk van het zakelijke account vanwege andere prioriteiten. Het bijhouden van het MKB-profiel vergt heel veel werk de junior recruiter vertelde hier het volgend over:

*We hebben beide, maar ik weet wel dat het MKB-profiel niet ontzettend bij gehouden is. Daar zou iemand zich mee bezig moeten houden. Het is vooral het persoonlijke profiel waar we het van moeten hebben (Medewerker 3, Junior recruiter).*

Alle geïnterviewde gaven aan voornamelijk met het persoonlijke LinkedIn-account te werken. De directeur vertelde hier het volgende over:

*We werken nu met jongere recruiters. Daar werkt het denk ik beter dan bij mij op bedrijfsniveau. (Medewerker 2, Directeur).*

Medewerker 2 bedoelde dat jongere recruiters meer op OSN's actief zijn.

De senior recruiter reageerde met:

*Het is vooral het persoonlijke profiel waar we het van moeten hebben. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

#### 4.1.2 Voordelen van LinkedIn om SK op te bouwen

Over het belang van naamsbekendheid zijn de vier geïnterviewden het eens. Het MKB kan zijn naam gebruiken om een positieve ervaring voor de volgers te creëren. Deze positieve ervaring in het sociaal netwerk kan het vertrouwen van klanten en leveranciers vergroten. Volgens de directeur:

*Voor recruitment is dat heel groot, want recruitment is een relatief kleine markt met veel spelers waar naamsbekendheid alles in is (Medewerker 2, Directeur).*

Voor dit MKB is het belangrijk om die mensen in het sociaal netwerk te bereiken die bereikt moeten worden. Hier vertelde de directeur het volgende over:

*Als je al je jobs online op Twitter wilt zetten, dan moeten alle developers op Twitter zitten. En developers houden niet zo van Twitter. Dus dan kan je posten wat je wilt, maar dan luistert er niemand (Medewerker 2, Directeur).*

Het is van belang dat het profiel van de leverancier op LinkedIn up-to-date is om zijn kennis te zien. De senior recruiter reageerde met:

*Het is natuurlijk heel laagdrempelig om via LinkedIn iemands kennis te zien, mits zo'n profiel natuurlijk goed up-to-date is en heel laagdrempelig om iemand te benaderen via een berichtje (Medewerker 4 Senior recruiter).*

#### 4.1.3 Nadelen van LinkedIn

Wat betreft de algemene nadelen hadden de geïnterviewden het voornamelijk over "afleiding". De senior recruiter vertelde het volgende :

*Als je een netwerk hebt van 2000/2500 zijn er zoveel mensen die hele interessante content plaatsen. Ook content die niet werk gerelateerd is. Dus het is heel makkelijk je te laten afleiden door content van andere mensen die dat op sociaal media plaatsen. En daar moet je voor waken (Medewerker 2, Senior recruiter).*

Volgens de directeur moet wel basiskennis van LinkedIn aanwezig zijn om effectief gebruik te maken van LinkedIn en reageerde met het volgende:

*Men verzandt gemakkelijk tot klik-gedrag. Dus je moet iets weten van LinkedIn of je moet bepaalde mensen zoeken, dan wel bedrijven vinden. En de ene persoon verbind je met de*

*andere persoon, verbind je met de andere persoon, verbind je met een bepaald bedrijf, verbind je met iets interessants dat ertussen staat. Voordat je het weet ben je een uur verder met klikken. Terwijl je eigenlijk alleen maar opzoek was naar een .netter die beschikbaar is (Medewerker 2, Directeur).*

De recruiter kwam met een opvallend omschrijving van de vervuiling. De recruiter vond:

*Op LinkedIn komt steeds meer troep op staat. Politieke meningen en zo (Medewerker 4, Recruiter).*

#### 4.1.4 Sociaal Kapitaal opbouwen door het overbruggen van netwerkverbindingen

Omdat het LinkedIn-netwerk van het zakelijke LinkedIn-account verschilt van netwerken van persoonlijke accounts, werd ook het onderscheid in het opbouwen van relaties besproken. De persoonlijke LinkedInaccounts van de medewerkers zijn instrumenteel voor een recruiter om het relationele SK op te bouwen via overbruggen. Een voorbeeld van overbrugging met een potentiële relatie via het zakelijk LinkedInaccount is volgens de directeur:

*We vinden regelmatig kandidaten die we plaatsen bij klanten [via de zakelijk LinkedIn Account]. Dus we genereren er omzet mee. Op dit moment zijn we nieuwe markten aan het bouwen. Dat wil dus zeggen dat we willen weten wie bijvoorbeeld dot.net doet bij welk bedrijf, en welke bedrijven dat doen. Op die manier weten we dan ook of dat voor ons interessant is om er heen te bellen. Op die manier proberen we dus ook onze focus te verleggen. (Medewerker 2, Directeur).*

De geïnterviewden zijn het erover eens dat de persoonlijke LinkedIn-accounts beter gebruikt kunnen worden voor het overbruggen van netwerkverbindingen. Een voorbeeld van een connectie via overbruggen met het persoonlijk LinkedIn-account geeft de recruiter:

*Bedrijf Y heeft ons een keer getipt dat we RPG-programmeurs konden leveren bij bedrijf C. Die hebben ze toen getipt met als je RPG-programmeurs nodig hebt moet je bij dit MKB zijn, want die kan ze als een van de weinige leveren. (Medewerker 4, – Recruiter).*

De junior recruiter gaf het volgende voorbeeld van overbruggen via het persoonlijke LinkedIn-account:

*Wanneer profielen lastig vindbaar zijn heb je vaak wel dat freelancers onder elkaar van de situatie weten en dat ze freelancer bij ons aandragen. (Medewerker 3, Junior recruiter).*

#### 4.1.5 Opbouw SK door relaties met klanten en leveranciers.

Het opbouwen van SK hangt af van de eigenschappen van het sociale systeem en van het netwerk van relaties als geheel. Belangrijk is het aantal banden met klanten en leveranciers en hoe sterk die band is. Structureel sociaal kapitaal vergemakkelijkt de uitwisseling en het overdragen van kennis. Dus is het belangrijk om netwerkverbindingen uit te breiden en actief te houden zodat elke partij voordeel hebben van die sociaal kapitaal relatie, als een recruiter opmerkt:

*Dit MKB is natuurlijk gespecialiseerd in de bemiddeling van freelancesoftware It's in de breedste zin van het woord. De grote meerwaarde die onze klanten [in ons sociale netwerk] van ons hebben is 20 jaar marktkennis. Daarmee kunnen we onze klanten niet alleen geven wat ze willen maar we kunnen ze ook adviseren. (Medewerker 4, Senior recruiter)*

Hiermee geeft de Senior recruiter een voorbeeld van kennis delen. Hij vervolgt met:

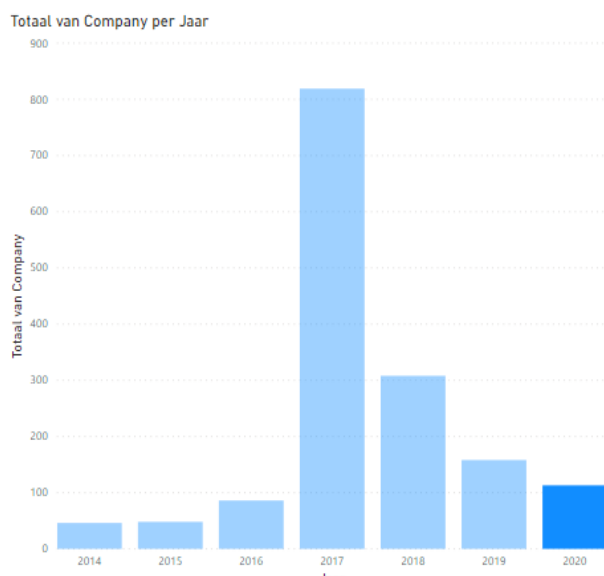
*Wij krijgen meer waarde van onze klanten [nieuwe kennis], doordat we een goede relatie hebben kunnen [en kan] we meer diepte vragen stellen. (Medewerker 4, Senior recruiter).*

Hiermee geeft de senior recruiter een voorbeeld van nieuwe kennis via een klant. Dezelfde participant duidt aan dat de actieve netwerkverbindingen helpen om diepere vragen te stellen om aan nieuwe kennis te komen:

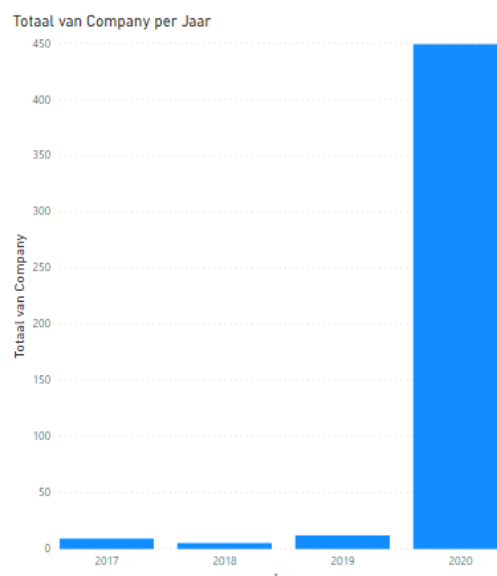
*Als we via LinkedIn vragen stellen [aan een CTO] van een groot softwarebedrijf, die kunnen we veel makkelijker benaderen en vragen [via sterke LinkedInverbindingen]: waar baseer jij je keuzes op en hoe maak jij je keuzes en waarom maak je die keuzes. Met die informatie kunnen we onze kennis verbreden. (Medewerker 4, Senior recruiter).*

De analyse van de LinkedIngegevens van de recruiter laat zien met hoeveel toenemend meer bedrijven er een connectie is gelegd in een bepaald jaar.

Figuur 4.1: Connecties per jaar van de senior recruiter



Figuur 4.2: Connecties per jaar van recruiter



*Connecties per jaar van medewerker 2, senior recruiter* *Connecties per jaar van medewerker 4, recruiter*

De graad van een knooppunt bepaalt het aantal verbindingen dat een knooppunt heeft. Mensen die connecties delen in een sociaal netwerk hebben de neiging om associaties te vormen. De clusters van een knooppunt kunnen bepaald worden, Local Clustering Coëfficiënt, de fractie van paren van de vrienden van het knooppunt (dat wil zeggen verbindingen) die met elkaar zijn verbonden. Excentriciteit van een knooppunt A wordt gedefinieerd als de grootste afstand tussen A en alle andere knooppunten. De mensen die het populairst zijn of die het meest geliefd zijn, zijn meestal degenen die meer vrienden hebben. Degree centrality is een maat voor het aantal verbindingen dat een bepaald knooppunt in het netwerk heeft. Het is gebaseerd op het feit dat belangrijke knooppunten veel verbindingen hebben.

Het is niet alleen het aantal individuen waarmee men verbonden is, maar het type mensen waarmee men verbonden is, kan het belang van een knooppunt bepalen. De betweenness Centrality is de centrale plaats van controle. Het vertegenwoordigt de frequentie waarmee een punt voorkomt op de geodetische (kortste paden) die het paar punten met elkaar verbindt. Het kwantificeert hoe vaak een bepaald knooppunt komt in het kortste gekozen pad tussen twee andere knooppunten. De knooppunten met een hoge betweenness-centraliteit spelen een belangrijke rol in de communicatie/informatiestroom binnen het netwerk. De knooppunten met een hoge betweenness-centraliteit kunnen een strategische controle en invloed hebben op anderen. Een persoon op zo'n strategische positie kan de hele groep beïnvloeden, door de informatie die wordt overgedragen achter te houden of in te kleuren.

#### 4.1.6 Opbouwen Relationeel SK

Het opbouwen van Relationeel SK hangt onder andere af van vertrouwen, verplichtingen en normen met klanten en leveranciers. Het relationele perspectief van SK vergemakkelijkt de creatie van intellectueel kapitaal binnen de organisatie. Dus is het belangrijk om de aard en kwaliteit van persoonlijke relaties te verbeteren zodat elke partij voordeel heeft van die sociaal kapitaal relatie, als een recruiter opmerkt;

Voor de opbouw van Relationeel SK zijn normen belangrijk. Alle geïnterviewde zijn het erover eens dat de belangrijkste norm het behartigen van de belangen van zowel leverancier als ook de klant is. Het behartigen van de belangen heeft effect op de wederkerigheid. De senior consultant vertelde hier het volgende over:

*Ik ben een consultant dus ik behartig zowel de belangen van de freelancer als de belangen van mijn klanten. Mijn verantwoordelijkheid daarin is dat ik voor beide partijen het beste wil. Dat is wel eens lastig want de klant wil zo weinig mogelijk betalen en de freelancer wil zo veel mogelijk verdienen. Mijn belangrijkste verantwoordelijkheid is dat ik aan mijn klanten kan verantwoorden dat ik een specialist naar ze toe stuur die kan wat ze vragen. En mijn verantwoordelijk naar de freelancer toe is dat ik ze een opdracht geef waar ze zich thuis voelen, waar ze zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn (Medewerker 1, Senior recruiter).*

Voor de opbouw van Relationeel SK is vertrouwen heel belangrijk omdat het de bereidheid om kennis te delen vergroot. De directeur vertelde hier het volgende over:

*Je kan over het algemeen wel zien of iemand een fake profiel heeft of niet als je dat wilt. Of dat iemand probeert je te bedotten en ja hangt er een beetje vanaf. Je kijkt heel gericht naar een sector en wij hebben gespecialiseerde IT-ers nodig. Dus als iemand zegt: "Ik ben een gespecialiseerde IT-er en dat is hij niet". Ja, je gaat hem niet zomaar toegang geven tot alle systemen. Dus je gaat eerst met hem in gesprek en uit zo'n gesprek blijkt vanzelf wel of iemand is wie hij zegt dat hij is. Dus overwegend ja, maar met de sceptische noot dat iemand toch wel door de mand valt" (Medewerker 2, Directeur).*

Helaas bestaan ook op LinkedIn fake profielen. De directeur gaf aan dat een eventueel fake profiel zijn vertrouwen niet negatief beïnvloed. Vervolgens vulde de senior recruiter aan met:

*Uiteindelijk denk ik door de persoonlijke aanpak die we als bedrijf hanteren richting freelancers dat we vanaf de freelance kant altijd wel als betrouwbaar worden gezien en bij*



*klanten moet je dat vertrouwen opbouwen. Laat eerst maar eens zien dat je goede mensen kan leveren. Dat is wel eens een uitdaging. (Medewerker 1, Senior recruiter)*

Hierboven heeft de senior recruiter het over de vertrouwensband via LinkedIn. In onderstaand citaat verteld de senior recruiter over het verschil van door een klant gebeld worden of dat de men de klant belt:

*Als een klant naar mij toe komt. Bijvoorbeeld als de klant belt en zegt: “Ik heb jullie gevonden op internet en ik zoek een C# developer” dan kan ik wel eens het vertrouwen winnen door de kennis, helder en transparant te zijn. Maar bel je zelf naar klanten die niet zozeer op jouw telefoontje zitten te wachten dan moet je wel echt werken omdat vertrouwen te winnen. Dat komt dan ook door het image van een recruiter dat hij geld wil verdienen en niet weet waar hij het over heeft. Maar als je eenmaal laat zien dat je goede mensen levert is dat vertrouwen te verdienen. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

De junior recruiter verwoorde het vertrouwen van klanten (aldus relationeel SK) als ‘sparren’ in haar netwerk als volgt:

*Ik heb nog niet ontzettend veel eigen klanten. Wel klanten waar ik meerdere consultants heb weggezet. Dus ik denk als ze bij me terugkomen dan zijn ze er toch wel blij mee. Ik heb een aantal klanten waar ik goed mee kan sparren en ook echt dingen van me aannemen. (Medewerker 3, Junior recruiter).*

Waarop de recruiter aanvulde dat face-to-face interactie belangrijk is om relationeel SK op te bouwen met anderen in het netwerk:

*Ik denk dat als je je afspraken altijd goed nakomt en bij je eerste fysiek contact een goede connectie hebt met elkaar het bevestigt kan worden. Je kan dus wel je opbouw doen via sociaal media, maar een bevestiging gaat via face-to-face of een telefoongesprek. (Medewerker 4, Recruiter).*

#### 4.1.7 Opbouwen Cognitief SK

Het opbouwen van Cognitief SK via LinkedIn hangt onder andere af van gemeenschappelijke taal tussen mensen in het netwerk. Onder taal wordt niet specifiek de natuurlijke taal verstaan maar ook bijvoorbeeld vaktaal. Het cognitieve perspectief van SK vergemakkelijkt de creatie acceptabel gedrag. Gedeelde taal is belangrijk voor wederzijds begrip en vertrouwen. Dus is het belangrijk om tot gedeelde doelen te komen zodat elke partij voordeel heeft van die sociaal kapitaal relatie, zoals de senior recruiter opmerkt:

*Wij begrijpen de ‘taal’ (vaktaal) van onze klant, niet iedere klant begrijp onze taal maar dat is ook een beetje afhankelijk hoe je ..... Als je goed werkt en je doet alles volgens het boekje dan zou de klant je moeten begrijpen. Als je ergens in het proces een steekje laat vallen dan kan het zo maar zijn dat ze je niet begrijpen. Je behartigt de belangen van de freelancer, maar je behartigt ook de belangen van de klant. (Medewerker 1, Senior recruiter).*



De senior recruiter gaf een voorbeeld waaruit blijkt dat gemeenschappelijke taal in het LinkedIn OSN belangrijk is om tot gemeenschappelijke doelen te komen. De recruiter verwoorde het als volgt:

*‘Heel vaak doen wij zaken met IT-managers en samen met IT-personeel die begrijpen elkaar heel goed. (Medewerker 4, Senior recruiter)*

Daarna gaf de senior recruiter een voorbeeld waarbij de gemeenschappelijke taal uiteenloopt:

*Maar we hebben ook bedrijven die een IT-manager zoeken, juist omdat ze er niets van begrijpen en dan is het wel heel lastig voor de IT'er om te laten zien: "Ik kan dit ook echt". Want hij kan met allerlei termen komen, maar de andere partij snapt het niet. (Medewerker 4, Senior recruiter).*

Het kan ook belangrijk zijn om de gebruikte taal aan te passen aan degene waarmee er gesproken wordt. Voor zover dat mogelijk is natuurlijk. De junior recruiter gaf daar het volgende voorbeeld van:

*Verschilt als dit MKB-bedrijf moet je je soms aanpassen aan de klant. Je komt met heel veel verschillende mensen in aanraking. Dus het is zo wie zo wel redelijk aanpassen. Ga je naar een echte haven industrie dan is het natuurlijk anders dan dat je bij een verzekeraar zit of een accountantskantoor. En de één heeft weer meer kennis dan de ander. Zo hebben we klanten waar we zo'n beetje als projectmanager functioneren omdat het anders niet lopend blijft. (Medewerker 3, Junior recruiter).*

## 4.2 Hoe leiden netwerkverbindingen van de persoonlijke LinkedIn-accounts tot het verwerven van nieuwe kennis

In dit gespreksonderwerp ging het erom hoe het Nederlands-MKB inzet om aan nieuwe kennis te komen, om innovatie mogelijk te maken. De senior recruiter gaf het volgende voorbeeld over het delen van technische kennis via LinkedIn:

*Het is een heel goed middel om kennis up-to-date te houden. Aan de ene kant zie je heel veel bijdragen voorbijkomen. Bijvoorbeeld van developers waar ze mee bezig zijn. Je leest vrijwel altijd als er een nieuwe release is van een bepaalde techniek waar je weer op kan inspelen. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

Het volgende voorbeeld over het delen van kennis over motivatie van de jongere generatie werd door de directeur gegeven:

*“Een enkele keer komen er op LinkedIn interessante artikelen voorbij, waarvoor ik ook wel de tijd voor neem om ze te lezen en eventueel te delen. Maar dan moet het wel een heel specifiek onderwerp zijn dat door de hele markt heen geldt. Zoals bijvoorbeeld een tijdje geleden heb ik gevolgd op een paar kanalen wat de jongere generatie motiveert. Daar waren een aantal interessante stukken op LinkedIn van mensen die daar wat over te zeggen hadden puur en alleen omdat het niet meer puur geld gedreven, maar richting wat kan je hier in het bedrijf wat kan je hier in het bedrijf leren aan het omslaan was en ik was wel benieuwd wat de ervaringen van andere daarin waren” (Medewerker 2, Directeur).*

De junior recruiter gaf een voorbeeld hoe zij aan nieuwe kennis over het recruiter vak komt:

*Zo zie je hier wel verschillende dingen op LinkedIn voorbijkomen. Ik kan even niet op zijn naam komen, maar er is een influencer/recruiter online. En die maakt er dan een beetje grappige filmpjes over. Zo heeft hij een filmpje van een cowboy recruiter gemaakt. Grappig, maar je haalt er toch wel weer dingen uit (Medewerker 3, Junior recruiter).*

De recruiter gaf een voorbeeld over het verwerven van nieuwe kennis over de markt:

*Wat ik zelf altijd probeer is zoveel mogelijk mensen te volgen in multinational bedrijven die heel veel invloed hebben. Maar als het slecht gaat bij hun, merk je eerst dat het slecht gaat bij hun, maar daarna volgt de rest. Dat is iets wat je met LinkedIn wel goed kan zien en als je ineens ziet van veel mensen "ik ben beschikbaar". Dus je kan best veel kennis opdoen door LinkedIn in de gaten te houden. In ieder geval marktkennis, (Medewerker 4, Senior recruiter).*

#### 4.2.1 Het verwerven van nieuwe kennis via klanten.

Het MKB-bedrijf kan aan nieuwe kennis komen via LinkedIn connecties van zowel klanten als ook leveranciers. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het verwerven van nieuwe kennis via klanten. De senior recruiter vertelde hier het volgende over:

*We krijgen natuurlijk ook een inzicht in welke bedrijven wat voor technieken gebruiken, en dat kunnen we weer gebruiken om deze bedrijven proactief te benaderen omdat we toch wat informatie hebben kunnen achterhalen via LinkedIn. (Medewerker 1, Senior recruiter)*

De kennis over welke technieken een bepaald bedrijf gebruik, kan gebruikt worden om het bedrijf te benaderen met informatie over potentiële kandidaten. De senior recruiter vervolgt met:

*Je hebt bij LinkedIn een bedrijfspagina en daaraan kan je zien hoeveel medewerkers een bedrijf heeft. En als je door die medewerkers heen scrollt of een search query intoets kan je zien wat voor IT-ers bij welk bedrijf werken. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

De bovenstaande twee citaten geven dus informatie over welke technieken worden gebruikt bij een bedrijf en welke medewerkers er werken. Deze informatie is belangrijk voor als er onderzoek gedaan gaat worden of er mogelijkheden zijn om er consultants te plaatsen. De directeur vulde aan met:

*We willen weten wie bijvoorbeeld dot.net doet bij welk bedrijf. En welke bedrijven dat doen. (Medewerker 2, Directeur)*

De junior recruiter bevestigde het belang van bovenstaande kennis voor research:

*Het is waardevol, zeker als je research gaat doen naar bedrijven om te zien of er nog potentie inzit (Medewerker 3, junior recruiter).*

Voor het MKB is kennis over het eventueel beschikbaar komen van kandidaten door veranderingen in de markt belangrijk. De recruiter vertelde hier het volgende over:

*Wat ik zelf altijd probeer is zoveel mogelijk mensen te volgen in multinational bedrijven die heel veel invloed hebben. Want als het slecht gaat bij hun, merk je eerst dat het slecht gaat bij hun, maar daarna volgt de rest. Dat is iets wat je met LinkedIn wel goed kan zien en als je ineens ziet van veel mensen "ik ben beschikbaar". Dus je kan best veel kennis opdoen door LinkedIn in de gaten te houden. In ieder geval marktkennis. (Medewerker 4, recruiter).*

#### 4.2.2 Het verwerven van kennis via leverancier.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de kennis die verworven kan worden via LinkedIn connecties met leveranciers. Zodra dit MKB een leverancier nodig heeft kijkt het eerst in de eigen database. Dit kan

gezien worden als een lijst met “preferred suppliers”. Indien daar geen geschikte kandidaten bij zitten zal een recruiter opzoek gaan op LinkedIn. De senior recruiter vertelde hier het volgende over:

*Hele moeilijke profielen die je zoekt in je eigen database en bijna niet vindbaar zijn, vind je makkelijker op LinkedIn omdat die gegevens altijd up-to-date zijn. En heel laagdrempelig om iemand te benaderen via een berichtje. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

Het is vaak nodig voor dit MKB om nieuwe mensen met nieuwe kennis te verkrijgen. De directeur vulde dit aan met:

*Het is voor ons een kanaal om snel mensen te krijgen die we nog niet hebben. Het is voor ons ook een kanaal om uit te breiden. Tenminste, zelf proactief op zoek te gaan naar bepaald talent. (Medewerker 2, Directeur).*

LinkedIn stelt ook een recruiter lite versie beschikbaar waarmee je gericht kan zoeken. De junior recruiter merkte hier het volgende over op:

*Er is ook nog de recruiter lite versie en dan kan je iets dieper zoeken. Bijvoorbeeld met MarkLogic heb je maar weinig mensen, dan is het handig om daarmee te kijken. (Medewerker 3, junior recruiter).*

Tenslotte verwerft het Nederlandse MKB veel technische kennis van leveranciers, zoals kennis over infra en kennis over programmeertalen.

### 4.3 Hoe kennis die door OSN's wordt verworven met ACAP kan worden gebruikt om te innoveren.

Absorptive capacity wordt gezien als het vermogen van een bedrijf om de waarde van nieuwe kennis te herkennen, te assimileren en toe te passen. Onderstaande thema's houden verband met het absorberend vermogen (kennisdeling, interne samenwerking, ordenen van gegevens om ze in de toekomst te gebruiken, nieuwe ideeën uitproberen).

#### 4.3.1 Kennisdelen

Om als bedrijf van nieuwe kennis tot innovatie te komen is kennisdeling belangrijk. Sociale interactie, vertrouwen en overeengekomen gedeelde normen, binnen de relaties van het bedrijf, hebben een positieve invloed op het absorptievermogen (Kostopoulos, 2007). Om kennis te delen gebruikt dit MKB onder andere een CRM-systeem. De senior recruiter vertelde hierover het volgende:

*Aan de ene kant hebben we een zelf ontwikkelde webapplicatie dat is een CRM-systeem met wat financiële modules erin voor de administratie waar we ook projecten in kunnen bijhouden, notities kunnen toevoegen zodat iedereen binnen het team weet wat er bij welk project speelt. In het CRM-systeem hebben we ook een module waarin we kunnen tracken wat we bespreken met iemand en dat kan ook iedereen zien. Daarnaast maken we sinds kort ook gebruik van Teams om onderling bestanden te delen en te chatten/video bellen. (Medewerker 1, Senior recruiter).*

Naast het CRM-systeem organiseert dit MKB ook presentatie avonden om kennis te delen. Recruiter B gaf een voorbeeld over het delen van trends in de markt:

*We hebben zo wie zo presentatie avonden, waarin we proberen de nieuwste trends in de markt te duiden. We zijn veel bezig met bedrijven en proberen de nieuwe trends voor wat betreft software uit. Dat zijn kennisdelingsavonden. Daar worden presentatie gegeven en krijgen we van elkaar te horen wat er zich in verschillende markten voordoet. (Medewerker 3, Junior recruiter).*

Een ander voorbeeld van kennisdelingsavonden is het delen van technische kennis. De recruiter vertelde:

*We hebben kennisdelingsavonden en daarbij kiezen we altijd een thema. Bijvoorbeeld html ontwikkelen. (Medewerker 4, Senior recruiter).*

#### 4.3.2 Interne samenwerking

Om de interne samenwerking in dit MKB te bevorderen wordt Teams gebruikt. De senior recruiter:

*De officiële documenten die wij hebben zijn over het algemeen contracten met de klanten dan wel de freelancers die we inzetten. Soms vraag een collega wel eens van: "Je hebt toen en dan contact gehad met consultant x en bedrijf yz wat voor, wat voor voorwaarden heb je toen besproken en wat voor project was dat". In onze contracten hebben we een contractdoel staan maar bijvoorbeeld ook het uurtarief, betalingscondities, lengte van de opdracht, aantal dagen per week. We zetten onze contracten ook in Teams, zodat iedereen het altijd kan inzien. Rapporten is meestal één op één met het management en niet zo zeer met directe collega's. (Medewerker 1, Senior recruiter)*

Ook de handleidingen, trainingen en dergelijke worden opgeslagen en zijn voor iedereen beschikbaar. De junior recruiter vertelde het volgende:

*Handleidingen, modellen, kwalificatiepapieren o.a. Trainingen worden allemaal gedeeld, dat iedereen daarin terug kan kijken. Ik ben nu bezig met een model om de teams te bepalen voor bedrijf X, dus dat zal ook online komen te staan. Zodat als ik er niet ben één van de collega's het over kan nemen. (Medewerker 3, Junior recruiter)*

Interne samenwerking krijgt in dit MKB ook vorm door een goede samenwerking. De recruiter:

*We werken heel nauw samen. Met medewerker 1, omdat we samen dezelfde markt bestrijken en met medewerker 1, omdat die zo wie zo de vraagbaak is. (Medewerker 4 senior recruiter).*

#### 4.3.3 Ordenen van gegevens om ze in de toekomst te gebruiken.

Naast het kennisdeling en interne samenwerking is het ordenen van gegevens belangrijk om deze in de toekomst terug te kunnen vinden en te gebruiken. De senior recruiter vertelde hier het volgende over:

*We hebben een CRM-systeem daarin wordt alles opgeslagen. Er wordt vanaf dag één op gehamerd dat je elke vorm van informatie in het systeem zet. (Medewerker 1, Senior recruiter)*

De junior recruiter gaf een voorbeeld van wat en waarom er in het CRM-systeem wordt opgeslagen:

*Dat doen we via het CRM-systeem. Dus onder andere schrijven wat er in het gesprek besproken is, zodat het voor anderen zichtbaar is mocht er iets overgenomen worden.*

*Daarnaast kunnen we ook heel veel labels in het systeem en de notities erbij zetten. (Medewerker 3, Junior recruiter).*

#### 4.3.4 Nieuwe ideeën uitproberen

Dit MKB stimuleert het proces om tot innovaties te komen door nieuwe ideeën uit te proberen. De senior recruiter vertelde hier het volgende over:

*We zitten wekelijks met elkaar aan tafel om te bespreken waar we mee bezig zijn, maar ook om te evalueren hoe het is gegaan. Op het moment dat iemand tegen een probleem aan loopt is er altijd wel iemand die zegt: “probeer het eens op deze manier” en dat wordt dan ook gelijk gedaan. (Medewerker 1, senior recruiter).*

In bovenstaand citaat wordt een voorbeeld gegeven hoe met problemen wordt omgegaan en hoe de werknemers elkaar helpen. De junior recruiter vulde aan met:

*Ik denk zo-wie-zo in de maandelijkse meeting komen er dingen omhoog zoals: hier zijn we de afgelopen maand allemaal mee bezig geweest, maar we zijn nu bijvoorbeeld met de nieuwe corona maatregelen hier tegen aangelopen en dan gaan we dus sparren hoe kunnen we dat oplossen. En gaan we met nieuwe ideeën een volgende maand in om te kijken, gaat deze manier werken. (Medewerker 3, junior recruiter).*

De recruiter gaf een voorbeeld hoe men met veranderde omstandigheden verwerkt door er over te sparren:

*Onze directeur heeft heel veel ideeën en zodra hij een idee heeft bespreken we dat met z'n allen. Wat zijn de beste ideeën en wat kunnen we daarmee doen. (Medewerker 4, senior recruiter).*

#### 4.4 De bevindingen van het vervolgesprek met de controlegroep in fase 3.

Ter voorbereiding op de interviews met de controlegroep is er een overzicht gemaakt van LinkedIn berichten waarvan de inhoud kan leiden tot nieuwe kennis en eventueel innovatieve ideeën (tabel 4.1). Enkele voorbeelden uit deze tabel zijn besproken bij de interviews in de validatie ronde.

Tabel 4.1: Overzicht gefilterde LinkedIn berichten met mogelijke nieuwe kennis.

Nr.	Inhoud
1	Bouw een Arduino watersysteem met Make! Elke donderdagavond organiseren we een Make sessie via Zoom, waarin we met 10 andere developers bouwen aan een tech project. Wij sturen alle benodigde materialen (boards, sensors, kabels en meer!) naar je op en helpen je tijdens de sessie om alles in elkaar te zetten: de afgelopen weken hebben we een geautomatiseerd watersysteem gebouwd voor een basilicum plant. Op deze manier willen we de Nederlandse developer community samenbrengen om nieuwe mensen te ontmoeten en nieuwe dingen te leren. Ik wil je graag uitnodigen voor onze Make Community en een van onze komende sessies, je kunt je hier aanmelden:

2	Dank je wel voor het accepteren van de connectie. Ik zal me even kort voorstellen. Ik ben xxxxxx, 33 jaar en inmiddels al ruim een jaar actief binnen de network marketing branche en als social media coach. Social media is niet meer weg te denken in de huidige maatschappij. In mijn carrière als leidinggevende haal ik het meeste voldoening uit het coachen van medewerkers. De stap richting social media was voor mij een logische. Daarnaast geeft het werken in de network marketing mij de mogelijkheid om meer vrijheid en flexibiliteit aan te brengen in mijn leven. Jou LinkedIn profiel trok mijn aandacht door je ervaring in recruitment en je sales technieken! Een trend die je nu veel ziet is het hebben van meerdere inkomsten bronnen. Het leven is duur en werken voor een baas geeft niet meer de zelfde zekerheid als vroeger. Mijn vraag aan jou xxxxxx, is of je openstaat voor het genereren van een aanvullend inkomen naast wat je nu al in het dagelijks leven doet? Ik kijk uit naar je reactie Vriendelijke groeten xxxxxxxx"
3	Ik zag je oproep via Freelance.nl, xxxxxxxx. Ik vroeg mij af of je echt opzoek bent naar zelfstandigen? Ik heb nog een ervaren collega die goed past op de rol en we eventueel beschikbaar kunnen maken voor de rol. Ik hoor het graag! Groeten, xxxxxxxx
4	Strategische samenwerking - xxxxx x LinkedIn,"Beste xxxxxx, Jullie zijn bekend met LinkedIn voor het invullen van vacatures aangezien jullie bij xxxxx momenteel gebruik maken van de Recruiter Lite licentie. Recruiter Lite is echter bedoeld voor freelancers ZZP'ers en niet voor bedrijven. De Lite versie is perfect als je 2 of 3 vacatures vult op jaarbasis. Mochten jullie er meer vullen, dan kunnen we het best even bellen. Graag bieden we jullie de gelegenheid om gebruik te maken van onze zakelijke oplossing voor de komende 6 maanden om jullie LinkedIn te professionaliseren. Dit aan een gereduceerd tarief. Schikt het jou te bellen op wo 26-8 of donderdag 27-8? Nog een hele fijne dag. xxxxxxxx
5	Op dit moment werk ik exclusief met verschillende partijen, dit houdt in dat ik/wij voorrang hebben op bepaalde posities. Ik wil je graag kennis laten maken met mijn portfolio en tal veel mogelijkheden. Is het interessant om informatie te ontvangen over de mogelijkheden? Met vriendelijke groet, xxxxxxxx
6	Dag xxxxx, dank je voor de Link! De reden van mijn LinkedIn-actie is interesse in de IT-situatie voor xxxxxx. Zetten jullie weleens meer dan 1 developer in voor een aanvraag? Wellicht kunnen we het daar eens over hebben, bv in een telefoongesprek. Ik werk voor xxxxx, een IT-startup die werkt met een specifieke tool-set en vernieuwende methodiek. Je leest er hier meer over: <a href="https://xxxxxxx">https://xxxxxxx</a>
7	Hi xxxxxxx, Today we launched Magic, a customizable, passwordless login solution using future-proof crypto and identity tech under the hood! Words can't describe how excited I am that we have reached this point. Considering your experience with Javascript and/or React I would love for you to have a look on our Product Hunt page here: <a href="https://xxxxxxx">https://xxxxxxx</a> Your feedback would be supervaluable. Thanks, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
8	Hi xxxxxx, I just wanted to share this tech/blockchain news with you first, as I thought you might be interested, if not, sorry : Two pretty amazing projects just confirmed their presence at my next two code based events in Berlin and Prague: Solana, from the Bay Area and Avalanche Labs, founded by prof. xxxx, based on a whole new kind of consensus mechanism. They are joining projects like xxxxxxxx, xxxxxxxx who will also be speaking at 'Building the free web'. Berlin Oct 25th - <a href="http://xxxxxxx">http://xxxxxxx</a>
9	Ik schrijf regelmatig content op dit platform over Personal Branding, Recruitment en Social Selling. Dit zijn vaak ""how-to's"", onderwerpen ter discussie, verhalen en (LinkedIn) tips & tricks. Volgens mij overlappen een aantal van onze interesses. Zullen we connecten?
10	Ik schrijf regelmatig content op dit platform over Personal Branding, Recruitment en Social Selling. Dit zijn vaak ""how-to's"", onderwerpen ter discussie, verhalen en (LinkedIn) tips & tricks. Volgens mij overlappen een aantal van onze interesses. Zullen we connecten?
11	Hoi xxxxxxx, Dankjewel voor het accepteren van mijn LinkedIn uitnodiging. Heb je het begeleidend bericht van mijn uitnodiging gelezen? Meestal zien we de berichtjes in de

	<p>uitnodiging over het hoofd, dat heb ik zelf ook regelmatig. Het berichtje ging over het volgende: Wij zijn momenteel bezig met het PRS project. Deze pre-selectie scan die wij ontwikkeld hebben heeft een grote toegevoegde waarde binnen werving &amp; selectie, coaching, re-integratie en training om gesprekken te verdiepen. We merken dat daar veel belangstelling voor is en daarom hebben we besloten na een lange testperiode deze op de markt te brengen. Je kunt hem gratis zelf uitproberen. Op bijgaande link kun je wat informatie lezen en daarna mag je hem gratis invullen en zie je je eigen competentiecirkel. Dit wordt bij ons door alle kandidaten die instromen ingevuld. Daardoor hebben we een veel beter beeld van de persoon die op gesprek komt en kunnen we sneller de diepte in. De reacties van kandidaten en cliënten zijn erg positief. In jouw werk zou dit een toegevoegde waarde kunnen hebben: <a href="https://xxxxxxxxxxx">https://xxxxxxxxxxx</a> Hartelijke groet, xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>
12	<p>Een goed LinkedIn profiel kan bijdragen aan het behalen van jouw doelstelling in 2019. Om deze reden hebben wij een KOSTELOZE Online LinkedIn ProfielScan ontwikkeld, waarmee je 40 x vaker wordt gevonden of benaderd. Een goed profiel helpt je namelijk aan meer Zichtbaarheid, Connecties, Leads en Business. Via de onderstaande link is de ProfielScan kosteloos uit te voeren: <a href="https://xxxxxxxxx">https://xxxxxxxxx</a> Doe er je voordeel mee. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx</p>

De senior recruiter, de junior recruiter en de stafmedewerker waren eenduidig in hun antwoorden op de vragen in deze fase.

Op de vraag: “Hoe men op de hoogte wordt gebracht van waardevolle online klant- en leveranciersinteracties, zoals bijvoorbeeld weergegeven in tabel 4.1” antwoorden beiden:

*Deze interacties bespreken we onderling of het iets voor ons is in de wekelijkse meeting.*  
(Medewerker 1, Senior recruiter; Medewerker 3, junior recruiter; Medewerker 5, Stafmedewerker))

Op de vraag wat: “Wat er gebeurt met online klant- en leveranciersinteracties, zoals bijvoorbeeld weergegeven in tabel 4.1” antwoorden beiden:

*Deze interacties bespreken we onderling in de wekelijkse meeting en worden opgeslagen in ons systeem.* (Medewerker 1, Senior recruiter; Medewerker 3, junior recruiter; Medewerker 5, Stafmedewerker)

Enkele voorbeelden uit tabel 4.1 die leiden tot nieuwe kennis:

- |       |  |  |
|-------|--|--|
| Nr. 5 | Kennis van iemand met voorrang op bepaalde posities.         | Innovatie kan leiden tot een<br>grotere Portefeuille |
| Nr. 7 | Een password loze login solution voor Javascript/React       | Technische innovatie                                 |
| Nr. 9 | Kennis over Personal Branding, Recruitment en Social Selling | Innovatie Recruitment                                |

## 5 Discussie, conclusies en aanbevelingen

In het vorige hoofdstuk zijn de bevindingen van de kwalitatieve analyse gepresenteerd. Dit hoofdstuk beantwoordt de hoofdonderzoeksvraag: Hoe kunnen Online Sociale Netwerken (OSN's) bijdragen aan Sociaal Kapitaal (SK) en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven (MKB's)? Om de hoofdonderzoeksvraag te beantwoorden zullen eerst de drie deelvragen beantwoord worden.

### 5.1. Welke dimensies van SK kunnen worden opgebouwd door leverancier- en klantinteractie in de OSN's van MKB's?

#### 5.1.1 Structurele dimensie van SK

De structurele dimensie ondersteunt de cognitieve en relationele dimensie van SK, zoals Nahapiet en Ghoshal (1998) al stelde. En bestaat uit netwerkbanden en netwerkconfiguratie. Er zijn vijf elementen gevonden om de structurele dimensie van SK op te bouwen via LinkedIn bij dit MKB. Deze worden hieronder besproken.

##### i) Het zakelijke LinkedIn-account versus de persoonlijke LinkedIn-accounts

Voor zowel het zakelijke LinkedIn-account als voor de persoonlijke LinkedIn-accounts geldt dat de structurele dimensie eenvoudig kan worden opgebouwd door het uitnodigen van personen. Hiermee breidt de structuur van LinkedIn uit zowel bonding als bridging banden. Het zakelijke LinkedInaccount wordt gebruikt voor contentmarketing, commerciële communicatie en evenementen. Het zijn voornamelijk de persoonlijk LinkedIn-accounts die gebruikt worden om de structurele dimensie van SK op te bouwen.

Het is vooral het persoonlijke profiel waar we het van moeten hebben.” (Medewerker 1, Senior recruiter)

##### ii) Voordelen van LinkedIn

De voordelen van LinkedIn voor dit MKB zijn: naamsbekendheid, het kunnen bereiken van mensen die ze willen bereiken en de laagdrempeligheid om iemands kennis te zien. Voordeel voor SK, kennisdeling en innovatie

##### iii) Nadelen van LinkedIn

Er moet wel enige basiskennis van LinkedIn aanwezig zijn of er moeten bepaalde mensen gezocht worden op niet te verzanden in klik-gedrag.

##### iv) SK opbouwen door het overbruggen van netwerkverbindingen.

De kracht van zwakke banden binnen LinkedIn komt tot uiting doordat LinkedIn mensen in staat stelt 2<sup>e</sup> graad connecties te laten zien en suggereert connecties met mensen die je misschien kent of wilt kennen buiten je oorspronkelijke connecties. Volgens Granovetter vergemakkelijken OSN's het maken van zwakke banden en geeft het de gebruiker toegang tot informatie. Volgens Chao-Min (2006) en Ghoshal (1998) creëren OSN's SK door het leggen van verbindingen en het overbruggen van netwerkverbindingen, deze bieden toegang tot externe kennis.

##### v) Opbouw SK door relaties met klanten en leveranciers



Door een goede relatie met een klant te onderhouden zal deze klant eerder geneigd zijn om relaties van die klant door te verwijzen naar het MKB. Op deze manier wordt het aantal relaties uitgebreid via overbrugging. Indien het MKB opzoek is naar een leverancier met bepaalde vaardigheden worden leveranciers met die vaardigheden vaak via bestaande connecties uit het LinkedInnetwerk aan het MKB voorgesteld.

### 5.1.2 Cognitieve dimensie van SK

Het cognitieve perspectief van SK vergemakkelijkt de creatie van acceptabel gedrag. Voor het opbouwen van de cognitieve dimensie van SK zijn gedeelde taal en visie belangrijk. Omdat dit MKB een goede match tracht te leggen tussen klant en leverancier zijn deze aspecten belangrijk. Er zijn twee elementen gevonden om de cognitieve dimensie van SK op te bouwen via LinkedIn bij dit MKB. Deze worden hieronder besproken.

#### i) Gedeelde doelen

Het is belangrijk om tot gedeelde doelen en een gemeenschappelijke visie daarop te komen, zodat elke partij voordeel heeft van die relatie.

#### ii) Gedeelde taal

Gebleken is dat gedeelde taal vooral plaats vindt met leveranciers. Het gaat dan vaak over technische aspecten. Tussen het MKB en klanten ligt het wat lastiger. Wordt het gesprek gevoerd met bijvoorbeeld een bedrijf uit havenindustrie of met een verzekeraar.

### 5.1.3 Relatieve dimensie van SK

De relationele dimensie kent meerdere aspecten. Ertan (2008) stelde dat het vooral vertrouwen, normen en netwerken van SK zijn, waaruit oplossingen voor problemen kan worden gevonden. Er zijn twee elementen gevonden om de relationele dimensie van SK op te bouwen via LinkedIn bij dit MKB. Deze worden hieronder besproken.

#### i) Normen

De recruiters waren het erover eens dat de belangrijkste norm het behartigen van zowel de belangen van de freelancer als ook de belangen van de klanten. Die verantwoordelijkheid ligt daarin, dat zij voor beide partijen het beste wil. De belangrijkste verantwoordelijkheid is dat aan de klanten kan worden verantwoord dat een specialist naar ze toe gestuurd is die kan wat ze vragen. Andersom is de verantwoordelijkheid naar de freelancer toe is dat ze een opdracht hebben waar ze zich thuis voelen, waar ze zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn.

#### ii) Vertrouwen

Een vertrouwensrelatie is belangrijk voor samenwerking, zoals ook Nahapiet en Ghoshal (1998) al beweerden. Ten aanzien van vertrouwen vinden de recruiters, dat door de persoonlijke aanpak die het bedrijf heeft richting freelancers, dat het bedrijf vanaf de freelance kant altijd wel als betrouwbaar worden gezien. Bij klanten moet dat vertrouwen opgebouwd worden. Laat eerst maar eens zien dat er goede mensen worden geleverd. Dit is wel eens een uitdaging.

## 5.2. Hoe maakt SK kennisdeling en kenniscreatie mogelijk in MKB's?

De online netwerkbanden van het Nederlandse MKB worden voornamelijk opgebouwd door de persoonlijke LinkedIn-accounts en vormen volgens de recruiters een waardevolle bron van informatie over het up-to-date houden van kennis, specifieke onderwerpen en markt voorspellende informatie.

De medewerkers kunnen daarop reageren door middel van 'comments' en 'post's'. Voorzichtigheid is echter wel geboden voor wat het delen van vertrouwelijke informatie betreft. Zoals informatie die de concurrentiepositie nadelig kan beïnvloeden. De recruiters kunnen door het aangaan van discussie en het delen van informatie kennis creëren. Volgens Manning (2010) vergemakkelijkt het relatieve perspectief van SK de creatie van intellectueel kapitaal binnen de organisatie. Bapna (2017) stelt dat de creatie van zwakke banden zorgen voor creatie van nieuwe kennis. Er zijn twee elementen gevonden hoe SK-kennisdeling en kenniscreatie mogelijk maakt in dit MKB. Deze worden hieronder besproken.

i) Verwerven nieuwe kennis van klanten via LinkedIn

De belangrijkste kennis die van klanten wordt verworven betreft welke technieken worden gebruikt bij een bedrijf en welke medewerkers er werken. Deze kennis is belangrijk om te onderzoeken of en freelancers geplaatst kunnen worden.

ii) Verwerven nieuwe kennis van leveranciers via LinkedIn

Via leveranciers kan vooral technische kennis verworven worden. Deze kennis is belangrijk om te zien of deze leveranciers de juiste kennis hebben om bij een bedrijf dat freelancers zoekt te plaatsen.

### 5.3. Hoe draagt externe kennis ontstaan door online bridging en bonding banden via ACAP bij aan de innovatie van MKB's?

De kennis die dit MKB vergaart door online bridging en bonding banden dient om tot innovatie te kunnen leiden beheert te worden. Kennismanagement zorgt ervoor dat de juiste kennis in de juiste hoeveelheid op de juiste plek en op het juiste tijdstip aanwezig is (van Kroonenberg, 1994). Kittikunchotiwt (2007) concludeerde dat de relationele en cognitieve dimensie van SK hebben een positieve invloed op het absorptievermogen. Eén van de recruiters merkte op dat op LinkedIn wel eens bijdragen van concurrenten voorbijkomen waar over nagedacht wordt. Volgens Jimenéz-Castillo & Sánchez-Perez (2013) wordt overgenomen, geassimileerde en getransformeerde marktkennis opgenomen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen. Er zijn vier elementen gevonden hoe externe kennis ontstaan door online bridging en bonding banden bijdragen aan de innovatie van dit MKB. Deze worden hieronder besproken.

i) Kennisdeling

Soto-Acost (2016) stelden dat absorptievermogen bestaat uit aanwezige en nieuwe kennis. Dit MKB heeft een CRM-systeem waarin notities kunnen worden toegevoegd zodat iedereen weet wat er bij welk project speelt. Tijdens de maandelijkse presentatie avonden worden presentaties gegeven en krijgen de medewerkers van elkaar te horen wat er zich in de verschillende markten voordoet aan de hand van thema's.

ii) Interne samenwerking

Voor de interne samenwerking gebruikt dit MKB Teams. De handleidingen, trainingen en dergelijke worden opgeslagen en zijn voor iedereen beschikbaar

iii) Ordenen van gegevens om ze in de toekomst te gebruiken

Onder andere wordt wat in een gesprek besproken is opgeslagen in het CRM-systeem. Zodat het voor anderen zichtbaar is mocht er iets overgenomen moeten worden. Daarnaast heeft het CRM-systeem de mogelijkheid om te labelen en er notities bijzetten.

iv) Nieuwe ideeën uitproberen

In het wekelijkse overleg wordt besproken waar iedereen mee bezig is. Daarbij wordt geëvalueerd hoe werkzaamheden zijn gegaan en hoe het eventueel beter kan. Daarnaast worden er bij het MKB maandelijkse bijeenkomsten georganiseerd. Op deze bijeenkomsten wordt besproken waar men de afgelopen maand mee bezig is geweest. Vervolgens proberen de medewerkers nieuwe ideeën uit om bij de volgende bijeenkomst te evalueren hoe deze in de praktijk werken.

## 5.4 Hoe kunnen Online Sociale Netwerken (OSN's) bijdragen aan Sociaal Kapitaal (SK) en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven (MKB's)?

Op basis van de verschillende fasen is het conceptuele model uit hoofdstuk 2 gevalideerd. Granovetter (1973) betoogd dat intimiteit en vertrouwen kenmerkend zijn voor banden. Volgens Scuotto en Carayannis (2016) worden met sociale banden kennis gedeeld en overgedragen. Musiat en Kazienko (2013) wijzen op het belang van indirecte verbindingen. Een vertrouwensrelatie is belangrijk voor samenwerking aldus Nahapiet en Ghoshal (1998). Chao-Min (2006) en Ghoshal (1998) beweren dat OSN's sociaal kapitaal creëren door het leggen van verbindingen en het overbruggen van het type netwerkbinding. De overbruggende netwerkverbindingen bieden toegang tot externe kennis. Ertan (2008) stelt dat SK verwijst o.a. naar vertrouwen, normen en netwerken waaruit oplossingen voor problemen kan worden gevonden. SK bestaat uit dimensies volgens Laperche en Liu (2013). Nahapiet en Ghoshal (1998) stelden dat de structurele dimensie de relationele- en cognitieve dimensie beïnvloeden. Volgens Manning (2010) vergemakkelijkt het relationele perspectief van SK de creatie van intellectueel kapitaal binnen de organisatie. Interactie, wederkerigheid en identiteit laten de hoeveelheid kennis die wordt gedeeld toenemen, aldus Chao-Min (2006). Bapna (2017)) stelt dat zwakke banden zorgen voor creatie van nieuwe kennis. Soto-Acost (2016) stelden dat absorptievermogen bestaat uit aanwezige en nieuwe kennis. Kittikunchotiwut (2007) concludeerde dat de relationele en cognitieve dimensie van SK een positieve invloed hebben op het absorptievermogen. Informatie van de klant zorgt voor innovatieve producten en diensten, aldus Ilking (2011). Volgens Jiménez-Castillo & Sánchez-Pérez (2013) wordt overgenomen, geassimileerde en getransformeerde marktkennis opgenomen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen.

Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag: Hoe kunnen Online Sociale Netwerken bijdragen aan Sociaal Kapitaal en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven? Online Sociale Netwerken dragen bij aan Sociaal Kapitaal en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven door toegang tot externe kennis door informatie-uitwisseling via bonding en bridging netwerkbanden die voornamelijk gedeelde taal, gedeelde visie, normen en vertrouwen opbouwen. Naast de opbouw van Sociaal Kapitaal is ook de absorberende capaciteit van het MKB van belang om tot innovatie te komen.

## 5.5 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Dit kwalitatief onderzoek is verkennend van aard en heeft als doel om te begrijpen hoe in een Nederlands MKB OSN's bijdragen aan de vorming van sociaal kapitaal en innovatie. Dit onderzoek is wat betreft de onderzoeker slechts een eerste stap. Aanbevelingen voor verder onderzoek zijn:

- Meten van sociaal kapitaal is lastig, onder anderen omdat er geen eenduidige definitie van is. Er zijn verschillende perspectieven zoals van Bourdieu, Coleman en Putnam. Overigens zijn er wel diverse mogelijkheden om SK te meten. In deze studie is er niet voor gekozen om SK te

meten, omdat de focus lag op de uitwerking van de verhalen van werknemers over hoe SK daadwerkelijk wordt ontwikkeld via deze netwerken.

- De recruiters waren van mening dat er wel een 'basis' vertrouwen online is op te bouwen, maar dat 'echt' vertrouwen pas komt na een face-to-face contact. Het lijkt interessant om dit verschijnsel nader te onderzoeken.
- MKB's zijn beperkt in hun mogelijkheden om te investeren in informatietechnologie om externe kennis te verwerven (Volberda, 2011). OSN's kunnen nieuwe wegen bieden om hun sociale netwerkactiviteiten uit te breiden.

## 5.6 Aanbevelingen voor de praktijk

Managers van het Nederlands MKB kunnen hun voordeel doen met een aantal bevindingen uit dit onderzoek:

- Specifiek voor dit MKB is het belangrijk weer een sociaal mediaspecialist aan te trekken. Deze medewerker kan overbruggende netwerkbanden categoriseren en de recruiters ondersteunen bij het gericht uitbreiden van hun netwerk.
- Tevens is het aan te bevelen minimaal eenmaal in de maand een vacature op LinkedIn te plaatsen.

## 5.7 Conclusies

Het doel van deze studie was om inzicht te geven hoe kunnen Online Sociale Netwerken bijdragen aan Sociaal Kapitaal en Innovatie in Midden- en Kleinbedrijven. Hiervoor is gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek met behulp van een enkel casestudie. Het creëren van bonding- en bridging netwerkbanden zoals de gemaakt worden binnen online sociale netwerken zijn belangrijk voor de creatie van sociaal kapitaal en het verkrijgen van nieuwe kennis. Deze nieuwe kennis kan gebruikt worden om te innoveren. Gebleken is dat de persoonlijke LinkedInaccounts geschikter zijn om relaties op te bouwen. Voor deze studie was een single case [LinkedIn] goed genoeg.

De beperkingen van deze studie zijn:

- Ten eerste is door het overlijden van de sociaal mediaspecialist, de drukke agenda van de directeur en het vertrek van de recruiter een negatieve invloed op de interne validiteit.
- LinkedIn is het OSN waar deze studie zich op concentreerde. Er zijn echter meerdere OSN's, zoals Twitter en Facebook. Door het onderzoek uit te breiden met meerdere OSN's en meerdere MKB's kan men meer inzicht krijgen in hoe OSN's bijdragen aan de vorming van sociaal kapitaal en innovatie binnen het MKB. Daarmee zou ook de externe validiteit worden verbeterd.
- Er is een Nederlands MKB geselecteerd voor dit onderzoek. Hierbij is niet gekeken naar grotere bedrijven, waar eventueel andere bevindingen zouden zijn gedaan. De bevindingen zijn dus niet generaliseerbaar naar grotere bedrijven. Voor een zelfde type bedrijf is deze studie wel generaliseerbaar.
- Er is gekeken naar een Nederlands bedrijf. De bevindingen geven wellicht een goede indruk van de situatie in andere landen. Dit is echter niet met zekerheid te zeggen. De resultaten van dit onderzoek zijn dan ook niet generaliseerbaar naar andere landen.

Concluderend heeft deze studie waardevolle inzichten opgeleverd in hoe online sociale netwerken bijdragen aan de vorming van sociaal kapitaal en innovatie in het MKB. Het lijkt interessant om te onderzoeken wat de resultaten zijn bij meerdere OSN's en meerder verschillen MKB's. Dit zou gedaan kunnen worden met behulp van een kwantitatief onderzoek.

## Referenties

- Bapna, Ravi; Gupta, Alok; Rice, Sarah; and Sundararajan, Arun. (2017) "Trust and the Strength of Ties in Online Social Networks: An Exploratory Field Experiment," *MIS Quarterly*, (41: 1) pp.115130.
- Beugelsdijk S. (2005). Social capital and growth in European regions: an empirical test. *Journal of Political Economy*, 21, 23. Retrieved from <http://www.socialcapitalgateway.org/sites/socialcapitalgateway.org/files/data/paper/2011/07/28/rbeugelsdijkandvanshaik2005-scandgrowthineuropeejpe.pdf>
- Cavaya A. (2008). Case study research a multi-faceted research approach for IS. *Information Systems Journal*, 6(3), 16. doi:10.1111/j.1365-2575.1996.tb00015.x
- Chao-Min ,Meng-Hsiang ,Wang (2006) Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. *Decision Support Systems*. Retrieved from <https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.04.001>
- Chong, S., Verbiest, B., & Wal, R. (2016). *De rol van het midden- en kleinbedrijf in de Nederlandse economie*. Retrieved from [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152. doi:10.2307/2393553
- Creswell, J. W. (2003). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (2nd ed.) *Thousand Oaks, CA: Sage*.
- Dean Kyne,Daniel P. Aldrich (2019). Capturing Bonding, Bridging, and Linking Social Capital through Publicly Available Data. <https://doi.org/10.1002/rhc3.12183>
- Desouza, K., & Awazu, Y. (2006). Knowledge management at SMEs: five peculiarities. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 11. doi: <https://doi.org/10.1108/13673270610650085>
- Ertan, A. (2008). The determinants of social capital, Science and Technologie Policies research Center. *SCIENCE AND TECHNOLOGY POLICIES RESEARCH CENTER*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/6633462.pdf>
- Faccin, K., Genari, D., & Macke, J. (2016). Interorganisational social capital and innovation. *Sciencedirect*, 14(1), 15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.rai.2016.12.002>
- Golafshani, N. (2003). Understanding Reliability and Validity in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 8(4), 9. Retrieved from <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol8/iss4/6>
- Granovetter, M. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78, 21. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/2776392>
- Ilking, B. (2011). "KNOWING ORGANIZATION" VOOR-KENNIS *De rol van e-commerce personalisatie in de postmarkt*. (Dr). Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Jiménez-Castillo, D., & Sánchez-Pérez, M. (2013). Market knowledge absorptive capacity: a measurement scalew. *Information Research*, 18(4), 14. Retrieved from <http://InformationR.net/ir/18-4/paper593.html>
- Kittikunchowat, P. (2018). *Social Capital as Knowledge Absorptive Capacity and Firm Innovation*. Paper presented at the Mahasarakham XBusiness School, Thailand.
- Kostopoulos. (2017). Organisational unit acap: social context and performance outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2007. doi:<https://doi.org/10.5465/ambpp.2007.26524137>
- Kuczmarski T. (1996). What is innovation? The art of welcoming risk. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5). doi:<https://doi.org/10.1108/07363769610130846>
- Jiménez Castillo & Sanchez Perez (2013). Market knowledge absorptive capacity a measurementscale.

- Information Research*, 18(4).
- Laperce, B., & Liu, Z. (2013). SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. doi:<https://doi.org/10.1186/2192-5372-2-21>
- Manning, P. (2010). Putnam and radical socio-economic theory. *International Journal of Social Economics*, 37, 15. doi:10.1108/03068291011018794
- Matt, Z., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5). doi:<https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mocker, M. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/d3e6/6de0dda39be875d40e8751eb82a7babdb215.pdf>
- Moria, L. (2009). WEB 2.0 implications on knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 13(1), 15. doi:<https://doi.org/10.1108/13673270910931215>
- Musiat, K., & Kazienko, P. (2013). Social networks on the Internet. *Springer*, 16(1), 41. doi:<https://doi.org/10.1007/s11280-011-0155-z>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, J. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23. doi:10.2307/259373
- Palacios-Marqués, D. (2014). Online social networks as an enabler of innovation in organizations. *Emerald Group Publishing Limited*, 53(9), 15. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-06-2014-0406>
- Plotkowiak, T. (2014). *The Influence of Social Capital on Information Diffusion in Twitter's InterestBased Social Networks*. Universität St.Gallen, Gallen. Retrieved from [https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4231/\\$FILE/dis4231.pdf](https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4231/$FILE/dis4231.pdf)
- Phuoc Kim Nguyen (2020). Social Capital, Knowledge Sharing and Financial Performance. y Open University, [https://www.ijicc.net/images/Vol\\_14/Iss\\_1/14188\\_Nguyen\\_2020\\_E\\_R.pdf](https://www.ijicc.net/images/Vol_14/Iss_1/14188_Nguyen_2020_E_R.pdf)
- International University, Vietnam National University
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: America's Declining Social Capital*. In: Crothers L., Lockhart C. (eds) *Culture and Politics*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sauders, R. K., Laewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students*: Pearson Education Limited.
- Scuotto, V., & Carayannis, E. (2016). The effect of social networking sites and absorptive capacity on SMEs. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 16. doi:<https://doi.org/10.1007/s10961016-9517-0>
- Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015). Knowledge management, social media and employee creativity. *International Journal of Hospitality Management*, 45, 15. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2014.11.003>
- Soto-Acosta, P., Popa, S., & Palacios-Marqués, D. (2017). Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SMEs. *The Journal of Technology Transfer*, 42(2), 15. DOI: 10.1007/s10961-016-9498-z
- Todorova, G. & Durisin, B. (2007). *Absorptive Capacity: Valuing a Reconceptualization*. *The Academy of Management Review*. 32(3): 774-776. Doi:10.2307/20159334. JSTOR 20159334
- Volberda, H., Tempelaar, J., & Hey, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie. *Rotterdam School of Management, Erasmus University Rotterdam*, 26. Retrieved from <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/monitoren-van-socialeinnovatie--slimmer-werken--dynamisch-managen-en-flexibel-organiseren/895>

- Werz, J. (2018). Digital Transformation is Critical For Business Development. *Forbes*, 5. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/jiawertz/2018/05/16/digital-transformation-is-criticalfor-business-development/#1478205d3ef8>
- Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, 22(1), 11. doi:<https://doi.org/10.1057/ejis.2011.51>
- Yoganathan, V. & Osburg, V. & Bartikowski, B. (2020). Building better employer brands through employee social media competence and online social capital. Wiley. DOI: 10.1002/mar.21451

## Bijlage 1 Open- Axiaal en Selectie coderen

### Open- Axiaal en Selectie coderen

Artikel	Auteur(s)	Tekst (Abstract)	Wat is interessant	Open codering	Axiaal codering	Selectief codering
TRUST AND THE STRENGTH OF TIES IN ONLINE SOCIAL NETWORKS: AN EXPLORATORY FIELD EXPERIMENT	Bapna, Rice and Sundarajan (2017)	Een verkennende studie uit met behulp van een Facebook-applicatie op maat om te begrijpen hoe sociale banden zijn gekoppeld aan een conomische maatstaf van vertrouwen. We gebruiken de Investment Game, een gerenommeerd economisch spel ontworpen om een meetbare vertrouwensmeting te genereren. We beschouwen de relatie tussen waargenomen vertrouwen en drie "geopenbaarde voorkeur" - sterktematen: (1) de mate van interactie tussen vrienden op hun muren; (2) embeddedness, een metriek gerelateerd aan het aantal gedeelde wederzijdse vrienden; en (3) samen worden getagd in een foto, indicatief voor een fysieke-wereldinteractie. We identificeren latente heterogeniteit onder onze onderwerpen, om vast te stellen dat voor gebruikers met een groot aantal Facebook-vrienden de enige maatstaf voor vertrouwen is of de dyade samen op een foto was getagd. Voor gebruikers daarentegen die selectiever zijn en minder hebben Facebook-vrienden, alle drie de bovengenoemde maatstaven voor de sterkte van de band correleren met vertrouwen. Onze bevindingen zijn voorlopig bewijs dat traditionele maatstaven van dyadisch vertrouwen zoals inbedding in brede kring worden gebruikt fysieke sociale netwerken zijn misschien niet altijd effectieve voorspellers van digitaal vertrouwen, omdat ze niet allemaal	In de literatuur wordt gewoonlijk naar twee soorten banden verwezen. Een daarvan is een zwakke sociale band, die een link is tussen twee individuen die niet nauw met elkaar verbonden zijn, zoals informeel kennissen of collega's die niet regelmatig contact hebben. De andere is een sterke sociale band, die verwijst naar de connectie tussen goede vrienden die vaak met elkaar communiceren.	Sociaal Kapitaal-Vertrouwen, banden-sterk, banden-zwak, online sociale netwerken	Sociaal Kapitaal, Online Sociaal Netwerk	Het belang van sociale netwerken



online zijn sociale banden zijn gelijk gemaakt. Onze bevindingen leveren voorlopig bewijs dat traditionele metingen van dyadische vertrouwen is misschien niet altijd een effectieve voorspeller van vertrouwen, omdat niet alle online sociale netwerken gelijk zijn gemaakt.

Social capital and growth in European regions: an empirical test

Beugelsdijk

We bestuderen een dwarsdoorsnede van 54 Europese regio's. De centrale vraag is of regionale verschillen in economische groei verband houden met sociaal kapitaal, in de vorm van algemeen vertrouwen en associatieve activiteiten. Onderbouwd door uitgebreide robuustheidstesten, tonen we aan dat groeiverschillen in Europese regio's positief gerelateerd zijn aan sociaal kapitaal gemeten als associatie-activiteit. Daarom suggereren onze resultaten dat het proefschrift van Putnam et al. (1993) proefschrift over sociaal kapitaal in Italiaanse regio's kan worden veralgemeend. Onze analyse suggereert ook dat niet alleen het bestaan van netwerkrelaties de regionale economische groei stimuleert, maar actieve betrokkenheid bij deze relaties

Het MKB levert dus een belangrijke bijdrage aan technische innovatie en nieuwe productontwikkelingen. MKB's vormen een groot deel van de Europese markt, daarom is het verkrijgen van concurrentievoordeel belangrijk.

economische groei verband met sociaal kapitaal-vertrouwen, sociaal kapitaal-associatieve activiteiten, netwerkrelaties, innovatie, Europese markt, concurrentievoordeel

Midden- en kleinbedrijf, Innovatie

Kenniscreatie, Innovatie in het MKB.

Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories	Chao-Min, Meng-Hsiang, Wang (2006)	De grootste uitdaging bij het stimuleren van een virtuele community is het leveren van kennis, namelijk de bereidheid om kennis te delen met andere leden. Dit artikel integreert de Social Cognitive Theory en de Social Capital Theory om een model te construeren voor het onderzoeken van de motivaties achter het delen van kennis in virtuele gemeenschappen. De studie stelt dat de facetten van sociaal kapitaal - sociale interactiebanden, vertrouwen, norm van wederkerigheid, identificatie, gedeelde visie en gedeelde taal - de kennisuitwisseling van individuen in virtuele gemeenschappen zullen beïnvloeden. We stellen ook dat resultaatverwachtingen - gemeenschapsgerelateerde resultaatverwachtingen en persoonlijke resultaatverwachtingen - kennisuitwisseling in virtuele gemeenschappen kunnen veroorzaken. Gegevens verzameld van 310 leden van één professionele virtuele gemeenschap bieden ondersteuning voor het voorgestelde model. De resultaten helpen bij het identificeren van de motivatie die ten grondslag ligt aan het kennisuitwisselingsgedrag van individuen in professionele virtuele gemeenschappen. De implicaties voor theorie en praktijk en toekomstige onderzoeksrichtingen worden besproken.	De facetten van sociaal kapitaal - banden tussen sociale interactie, vertrouwen, norm van reciprociteit, identificatie, gedeelde visie en gedeelde taal - het delen van kennis in virtuele gemeenschappen beïnvloeden	Sociale Netwerken, Online Sociale Netwerken, Online Sociale netwerken, Kennisdeling, Sociaal Kapitaal, Sociale Cognitieve Theory, Social Capital Theory, sociale interactie banden, vertrouwen, norm van wederkerigheid, identificatie, gedeelde taal, kennisuitwisseling, Motivatie kennisdeling.	Sociale netwerken, Online Sociale netwerken, Sociaal Kapitaal	Het belang van Sociale Netwerken, OSN's als bron van Sociaal Kapitaal
---	--	---	---	--	---	---

De rol van het midden- en kleinbedrijf in de Nederlandse economie	Chong, van Beveren, Verbiest en Wal (2016)	In het kader van het project MKB & Ondernemerschap splitst het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) in opdracht van het ministerie van Economische Zaken een aantal economische indicatoren zoals productie, intermediair verbruik en toegevoegde waarde uit naar bedrijfstak en grootteklasse van de betrokken bedrijfseenheden. Per bedrijfstak sluiten de totalen van de indicatoren aan op de gegevens van de nationale rekeningen (NR). Vanwege definitie- en registratieverschillen tussen de bronstatistiek en NR maken indicatoren m.b.t. internationale handel die aansluiten op de NR geen deel uit van het programma MKB en ondernemerschap. Meer fundamenteel volstaan de bestaande indicatoren niet om een antwoord te geven op belangrijke beleidsvragen met betrekking tot de rol van het MKB in de Nederlandse economie en export. Figuur 1.1 verduidelijkt op welke manieren het MKB bijdraagt aan de Nederlandse export van goederen en diensten. Naast directe export van goederen en diensten draagt het MKB ook indirect bij aan de export van goederen en diensten, door op te treden als toeleverancier van andere bedrijven die vervolgens gaan exporteren. Voorbeelden van indirecte exportstromen zijn: het leveren van onderdelen voor de bouw van een machine, het verstrekken van schoonmaakdiensten aan een exporteur of het leveren van reclaimedrukwerk aan een fabrikant. Op basis van de bestaande indicatoren is het slechts mogelijk om de directe rol van het MKB in de Nederlandse economie in kaart te	In termen van <b>arbeidsvolume (Figuur 3.3) neemt het kleinbedrijf 34 procent van de circa 7miljoen arbeidsjaren die in 2012 gerealiseerd werden voor zijn rekening. De aandelen van hetmidden- en grootbedrijf zijn respectievelijk 8 en 26 procent. 2,2 miljoen arbeidsjaren werdengerealiseerd in sectoren waar geen onderverdeling naar grootteklasse voor is gemaakt. Hetaandeel van het grootbedrijf in de toegevoegde waarde is met 32 procent groter dan hetaandeel van het grootbedrijf in het arbeidsvolume dat 26 procent bedraagt. Hieruit blijkt dathet grootbedrijf gemiddeld genomen een hogere toegevoegde waarde per arbeidsjaargenereert dan het MKB. Zo heeft het kleinbedrijf met een aandeel van 90procent in de toegevoegde waarde een overheersende rol in de land- en bosbouw en visserij.Ook in de bouw is met 60 procent de bijdrage van het kleinbedrijf aanzienlijk. Bij handel,horeca, transport en opslag en de zakelijke dienstverlening ligt het aandeel van het kleinbedrijf rond de 45 procent. Slechts in de delfstoffenwinning,</b>	economische indicatoren- productie, economische indicatoren-verbruik, economische indicatoren- toegevoegde waarde, MKB, arbeidsvolume, export- goederen, export-diensten	MKB	<a href="#">Kenniscreatie, Innovatie in het MKB</a>
---	--	---	---	--	-----	---

brengen. Vanuit het economisch beleid bestaat er echter grote interesse in gegevens over de rol van het MKB in de volledige waardeketen

industrie en energie ligt de bijdrage van het grootbedrijf aanzienlijk hoger dan die van het MKB.

Absorptive Capacity: A  
New Perspective on  
Learning and  
Innovation

Cohen en  
Levinthal (1990)

In dit artikel stellen we dat het vermogen van een bedrijf om de waarde van nieuwe, externe informatie te herkennen, deze te assimileren en toe te passen op commerciële doeleinden van cruciaal belang is voor de innovatieve mogelijkheden ervan. We noemen dit vermogen het absorptievermogen van een bedrijf en suggereren dat het grotendeels een functie is van het niveau van voorkennis van het bedrijf. De discussie richt zich eerst op de cognitieve basis voor het absorptievermogen van een individu, waaronder met name voorkennis en diversiteit van achtergrond. Vervolgens karakteriseren we de factoren die het absorptievermogen op organisatieniveau beïnvloeden, hoe het absorptievermogen van een organisatie verschilt van dat van de individuele leden, en de rol van diversiteit aan expertise binnen een organisatie. We stellen voor dat de ontwikkeling van absorptievermogen, en op zijn beurt innovatieve prestaties, geschiedenis- of padafhankelijk zijn en hoe het gebrek aan investeringen in een expertisegebied in een vroeg stadium de toekomstige ontwikkeling van een technische capaciteit op dat gebied kan uitsluiten. We formuleren een model van bedrijfsinvesteringen in onderzoek en ontwikkeling (O&O), waarin O&O bijdraagt aan het absorptievermogen van een bedrijf, en testen voorspellingen over de investering van een bedrijf in O&O met de kennis die ten grondslag ligt aan technische verandering binnen een bedrijfstak. Discussie richt zich op de implicaties van absorptievermogen voor de analyse van andere gerelateerde innovatieve

informatie-nieuwe,  
informatie-extern,  
cognitieve basis,  
absorptievermogen,  
innovatieve activiteiten.

Kenniscreatie,  
Innovatie in het  
MKB

Kenniscreatie,  
Innovatie in het  
MKB

activiteiten, waaronder  
fundamenteel onderzoek, de adoptie  
en verspreiding van innovaties, en  
beslissingen om deel te nemen aan  
coöperatieve R & D-ondernemingen.

Knowledge management at SMEs: five peculiarities	Desouza, Awazy (2006)	<p>Kennisbeheer is een cruciaal vermogen voor kleine tot middelgrote ondernemingen (kmo's) om onder de knie te krijgen, omdat het hen helpt hun meest essentiële hulpbronnen te benutten.</p> <p>Organisatiekennis is het meest in het oog springende hulpmiddel voor het MKB wat betreft beschikbaarheid, toegang en diepgang. Succesvolle KMO's zijn degenen die hun kennis op een effectieve en efficiënte manier kunnen gebruiken om de tekortkomingen in traditionele hulpbronnen, zoals land, arbeid en kapitaal, te compenseren. Het doel van dit artikel is om vijf bijzonderheden over kennisbeheerpraktijken bij het MKB te bespreken. Het artikel trekt bevindingen uit een onderzoek van negen maanden naar kennisbeheerpraktijken bij 25 kmo's. Uit het onderzoek bleek dat MKB-bedrijven kennis niet op dezelfde manier beheren als grotere organisaties. Het is onjuist om MKB-kennisbeheerpraktijken te zien als verkleinde versies van de praktijken die in grotere organisaties worden aangetroffen. MKB's hebben begrijpelijke middelenbeperkingen en moeten daarom creatief zijn in het omzeilen van deze beperkingen om kennis te beheren. De paper werpt enig licht op de eigenaardigheden in de kennisbeheerpraktijken van het MKB, die hopelijk geleerden en beoefenaars zullen verleiden tot het volgen van meer gedetailleerde onderzoeksbedrijven.</p>	<p>Kennis van de organisatie is de meest opvallende informatiebron voor het MKB op het gebied van beschikbaarheid, toegang en diepgang. Succesvolle MKB-bedrijven zijn mensen die hun kennis op een effectieve en efficiënte manier kunnen gebruiken om tekortkomingen in traditionele hulpbronnen te compenseren.</p>	<p>kennisbeheer, MKB, organisatiekennis- beschikbaarheid, organisatiekennis- toegang, organisatiekennis- diepgang, tekortkomingen traditionele hulpbronnen.</p>	<p>Midden en Kleinbedrijf</p>	<p>Kenniscreatie, Innovatie in het MKB</p>
--	-----------------------	---	--	---	-------------------------------	--



Dit artikel onderzoekt het effect van sociaaleconomische status, vrouwen en privacykwesties en sociaalpsychologische factoren op het bouwen van drie structurele maatstaven van sociaal kapitaal, namelijk overbrugging, binding en netwerkgrootte (graad). Met behulp van online enquêtegegevens vind ik het bewijs dat vertrouwen en privacy, vrouw zijn en het aantal uren dat op Facebook wordt doorgebracht, belangrijke bepalende factoren zijn voor het overbruggen van sociaal kapitaal en graad. Ik laat zien dat vrouwen en respondenten die zorgen hebben over vertrouwen en privacy, minder snel een overbruggend sociaal kapitaal opbouwen. Daarnaast is het aantal uren dat op Facebook wordt doorgebracht positief gerelateerd aan de kans op het overbruggen van sociaal kapitaal. De resultaten suggereren ook dat vrouwen minder vaak hun netwerk omvang vergroten. Aan de andere kant zullen respondenten die meer uren op Facebook doorbrengen en respondenten uit de hoge inkomensklasse eerder hun netwerk vergroten.

Daarom biedt internet een sociaal platform voor het bestaan van virtuele gemeenschappen op basis van steungroepen, discussiegroepen en zelfhulpgroepen. Blanchard (2004: 71) beweert dat "Met het toenemende gebruik en acceptatie van internet, zullen de wereldwijde, virtuele dorpen van mensen dat waarschijnlijk ook doen overlappen met hun lokale persoonlijke sociale netwerkbanden". De banden in deze groepen leiden tot sociale verbondenheid bieden ze daarom toegang aan mensen die zelfs geen toegang hebben tot sociaal kapitaal. Afgezien van de banden binnen deze virtuele gemeenschappen, is het voordeel van internet vroeg zich af of het helpt om sociaal kapitaal te ontwikkelen of niet. Voor dit doel in de studie genaamd "Hebben internetgebruikers meer sociale banden? Een oproep voor gedifferentieerde analyses van internetgebruik", benadrukt Zhao (2006) dat internet online activiteiten biedt (zoals e-mail en chat) die positief gecorreleerd zijn met sociale banden, maar andere eenzame activiteiten zoals surfen op het web wordt negatief geassocieerd met sociale banden voor het

Online Sociaal Netwerken, sociaal economische-status, sociaal economische-vertrouwen, Sociaal Kapitaal- overbrugging, Sociaal Kapitaal-binding, Sociaal Kapitaal-netwerkgrootte,

Online Sociale Netwerken, Sociaal Kapitaal

OSN's als bron van Sociaal Kapitaal

ontwikkelen van sociaal  
kapitaal.

<p>“KNOWING ORGANIZATION”VOOR-KENNISDe rol van e-commerce personalisatie in de postmarkt</p>	<p>Ilking (2011)</p>	<p>Een organisatie die in staat is tot het effectief integreren van de processen van betekenisgeving, kenniscreatie en besluitvorming wordt door Choo (2006) omschreven als een Knowing Organization. Indit onderzoek staat centraal in hoeverre e-commerce personalisatie een organisatie in de postmarkt kan ondersteunen om aangemerkt te worden als een Knowing Organization. Door het model van Dewett en Jones (2001) te koppelen aan de processen van betekenisgeving, kenniscreatie en besluitvorming is de rol van e-commerce personalisatie inzichtelijk gemaakt. Uit de resultaten blijkt dat e-commerce personalisatie in het proces van betekenisgeving nauwelijks een rol kan spelen. In dit proces is het belangrijk om te weten te komen wat er in de omgeving gebeurt. Door informatie uit e-commerce personalisatie te gebruiken kunnen markttrends zichtbaar worden gemaakt. Het systeem vertelt echter niet waardoor deze markttrends worden veroorzaakt. Het is dan ook noodzakelijk om meerdere verschillende bronnen te gebruiken om te weten te komen wat er in de omgeving gebeurt. In het proces van kenniscreatie kan e-commerce personalisatie wel een belangrijke rol spelen. Door sticky information van de klant te achterhalen kunnen innovatieve producten en diensten worden gerealiseerd zodat het gezien kan worden als aanjager voor innovatie. Ook in het proces van besluitvorming wordt het gebruik gemaakt van meerdere verschillende bronnen. Een organisatie dient te</p>	<p>kenniscreatie, knowing Organisatie, betekenisgeving, innovatie, innovatieve producten, innovatieve diensten, besluitvorming, Online Sociale Netwerken</p>	<p>kenniscreatie, knowing Organisatie, betekenisgeving, innovatie, innovatieve producten, innovatieve diensten, besluitvorming, Online Sociale Netwerken</p>	<p>kenniscreatie, innovatie, OSN</p>	<p>Kenniscreatie, Innovatie in het MKB</p>
--	----------------------	--	--	--	--------------------------------------	--

weten te komen wat er aan de hand is voordat het goede beslissingen kan nemen. Informatie uit e-commerce personalisatie zal hier deel van uitmaken maar zal niet als enige bron worden ingezet. Het inzetten van e-commerce personalisatie kan binnen de postmarkt dan ook niet worden gezien als de oplossing om als organisatie worden aangemerkt als een Knowing Organization. Als het systeem echter adequaat wordt ingezet kan de organisatie wel stappen zetten op het gebied van het verbinden van medewerkers, het codificeren van organisatorische kennis, efficiëntie en innovatie. Met deze voorkennis is een op post gerichte organisatie een stap dichterbij de Knowing Organization

Interorganisational social capital and innovation: a multiple case study in wine producers networks in Serra Gaúcha	Faccin K, Genari D en Macke J (2016)	<p>De kwestie van sociaal kapitaal houdt, in de organisatorische context, verband met het creëren van concurrentievoordelen voor bedrijven, te beginnen met de veronderstelling dat economische variabelen niet geschikt zijn voor sociale ontwikkeling en het bouwen van een duurzame omgeving. Bovendien is <b>het sociaal kapitaal een competitieve hulpbron geworden, omdat het de individuele en collectieve capaciteit kan versterken op basis van samenwerkingspraktijken</b>. Het kan ook een bron worden voor verbetering of handhaving van het concurrentievermogen van lidorganisaties in netwerken. Tegelijkertijd is het belang van het innovatieproces voor het concurrentievermogen van de organisatie een bekend feit, terwijl dit niet onafhankelijk plaatsvindt en wordt beïnvloed door verschillende factoren. In die zin is deze studie in de eerste plaats bedoeld om te controleren <b>of de factoren sociaal kapitaal en concurrentievermogen een impact hebben op de innovatie van bedrijven die met netwerken zijn verbonden</b>. Daarom werd er gebruikgemaakt van zelf-ingevulde vragenlijsten als techniek voor het verzamelen van gegevens en werd een beschrijvend en kwantitatief onderzoek uitgevoerd. Om de resultaten te analyseren, werden variantie-analyse en lineaire regressie gebruikt. De belangrijkste resultaten illustreren de verschillen tussen <b>informatiebronnen voor innovatie in deze netwerken</b>. Bovendien bevestigen de studieresultaten dat <b>sociaal kapitaal invloed heeft op de dimensies ter</b></p>	Het sociaal kapitaal is een competitieve hulpbron geworden, omdat het de individuele en collectieve capaciteit kan versterken op basis van samenwerkingspraktijken,	Sociaal Kapitaal, Innovatie, concurrentievoordelen, <b>informatiebronnen voor innovatie in netwerken, sociaal kapitaal- invloed verbetering concurrentievermogen, concurrentievermogen innovatie beïnvloeden, samenwerkingsverbanden</b>	<b>Netwerken,</b> Sociaal kapitaal, innovatie	Het belang van Sociale Netwerken
---	--------------------------------------	---	---	--	--	----------------------------------

verbetering van het concurrentievermogen en dat deze dimensies op hun beurt bepaalde vormen van innovatie beïnvloeden.

Market knowledge absorptive capacity a measurement scale	Jiménez Castillo & Sanchez Perez	Managers vragen zich vaak af of de inspanning om marktinformatie te verzamelen en te verspreiden het leidt binnen hun bedrijf tot een verbeterde verwerking. Het doel van dit document is om een nuttige indicator te biedenevalueren van het vermogen van werknemers om marktkennis te verwerken en te exploiteren. Daartoe ontwikkelen en valideren we een meetschaal van 'marktkennis absorptievermogen'. We gebruiken deductieve en inductieve benaderingen voor het genereren van items en het modelleren van structurele vergelijkingen voorgedetailleerde beoordeling van de dimensionaliteit, betrouwbaarheid en validiteit van de meetschaal. We hebben de analyses uitgevoerd met LISREL 8.80 software voor statistische pakketten met gegevens van 211 industriële bedrijven. De resultaten valideren een spaarzame vierdimensionale schaal bestaande uit acquisitie, assimilatie, transformatie- en exploitatiecapaciteiten. De psychometrische eigenschappen van de schaal zijn succesvol beoordeeld. Nomologische validiteit wordt bevestigd door het aantonen van een positieve relatie tussen absorberende marktkennis capaciteit en innovatieprestaties. De voorgestelde multidimensionale schaal kan worden gebruikt als diagnostisch hulpmiddel voor bedrijven om decapaciteit van medewerkers om marktkennis effectief te absorberen. Het kan ook worden beschouwd als een waardevolle uitbreiding op het bestaande onderzoek naar absorptievermogen, aangezien het	absorptievermogen, d.w.z. verwerving, assimilatie, transformatie en exploitatie van marktkennis, die worden gedefinieerd als volgt: Acquisitie verwijst naar het vermogen van werknemers om intern gedistribueerde marktkennis te identificeren en te verwerven die van cruciaal belang is hun taken uitvoeren. Assimilatie verwijst naar het vermogen van werknemers om gedistribueerde marktinformatie te analyseren, verwerken, interpreteren en begrijpenintern en eerder verworven. Transformatie verwijst naar het vermogen van medewerkers om nieuw verworven marktkennis aan te passen en aan te passen en te combinerenbestaande marktkennis om nieuwe kansen te herkennen. Dit wordt bereikt door markt toe te voegen of te verwijderenkennis of simpelweg door bestaande kennis op een andere, innovatieve manier te interpreteren. Exploitatie verwijst naar het vermogen van werknemers om marktkennis te gebruiken voor commerciële doeleinden. Deze mogelijkheid stelt werknemers in staatverworven, geassimileerde en	absorptievermogen- verwerving, absorptievermogen- assimilatie, absorptievermogen- transformatie, absorptievermogen- exploitatie, acquisitie, capaciteit, innovatievermogen, gedistribueerde marktkennis,	absorptive capacity	Absorptive Capacity
--	----------------------------------	---	---	---	------------------------	---------------------

helpt het beperkte karakter van  
eerdere maatregelen te overwinnen.

getransformeerde  
marktkennis opnemen in  
hun taken om nieuwe  
producten en diensten te  
creëren, competenties en /  
of om de bestaande te  
verbeteren of uit te  
breiden.



The Strength of Weak Ties	Granovetter (1973)	<p>Analyse van sociale netwerken wordt voorgesteld als hulpmiddel om micro- en macroniveaus van de sociologische theorie met elkaar te verbinden. De procedure wordt geïllustreerd door uitwerking van de macro-implicaties van één aspect van kleinschalige interactie: de sterkte van dyadische banden. Er wordt beweerd dat de mate van overlapping van twee individuele vriendschapsnetwerken rechtstreeks varieert met de sterkte van hun band met elkaar. De impact van dit principe op verschillen in invloed en informatie, mobiliteitsmogelijkheden en gemeenschapsorganisatie wordt onderzocht. De nadruk wordt gelegd op de samenhangende kracht van zwakke banden. De meeste netwerkmodellen hebben impliciet sterke banden, waardoor hun toepasbaarheid beperkt blijft tot kleine, goed gedefinieerde groepen. Nadruk op zwakke banden leent zich voor bespreking van relaties tussen groepen en de analyse van segmenten van sociale structuur die niet gemakkelijk te definiëren zijn in termen van primaire groepen.</p>	<p>sociale netwerken, niveau-micro , niveau-macro, banden-Sterk, banden-zwak, dyade, groepen, sociale structuur</p>	<p>Sociale netwerken</p>	<p>Het belang van Sociale Netwerken</p>
---------------------------	--------------------	--	---	--------------------------	---

Organisational unit acap: social context and performance outcomes	Kostopoulos (2017)	<p>Absorptievermogen (ACAP) gedefinieerd als het vermogen om nieuwe te verwerven, te assimileren en toe te passen externe kennis voor commerciële doeleinden (Cohen &amp; Levinthal, 1990) - heeft brede academische kennis aangetrokken interesse vanuit verschillende sociale wetenschappen. Desalniettemin, en ondanks de wildgroei van theoretische bijdragen vormt ACAP nog steeds een tamelijk onontgonnen academisch veld, terwijl in Bovendien hebben verschillende onderzoeken geleid tot een verspreid beeld over de aard, componenten, determinanten, gevolgen en analyse niveaus onderzocht (Lane, Koka, &amp; Pathak, 2006). In het licht van deze onderzoeksproblemen, wordt in deze studie een model van een organisatie-eenheid ACAP, geconceptualiseerd als een set van kennisgebaseerde capaciteiten door welke een eenheid nieuwe kennis kan verwerven, assimileren en integreren in haar activiteiten (Zahra &amp; George, 2002). Meer specifiek ontwikkelen we een maat voor deze mogelijkheden, onderzoeken de bepalende rol van verschillende sociale omstandigheden (d.w.z. sociale interactie, vertrouwen en gedeelde visie) op ACAP, en test zowel de kennis als de prestatie-effecten van het ACAP-construct.</p> <p>THEORETISCHE ACHTERGROND EN HYPOTHESEN</p> <p>Het conceptuele kader van deze studie bouwt voort op de twee invloedrijke modellen voorgesteld door Cohen en Levinthal (1990) en Zahra en George (2002). In dit opzicht zijn wijde ACAP van een organisatie-eenheid definiëren als een set mogelijkheden</p>	<p>De cognitieve dimensie heeft een positieve invloed op het absorptievermogen</p>	<p>absorptive capacity, sociaal kapitaal, sociale interactie, vertrouwen, gedeelde visie, kennis</p>	<p>Absorptive Capacity</p>
				<p>absorptive capacity, sociaal kapitaal</p>	

waarmee een eenheid kan  
verwerven, nieuwe kennis assimileren  
en integreren. De grondgedachte ligt  
op de stelling dat, net als bij een  
conceptualisatie op bedrijfsniveau,  
verschilt een organisatorische  
eenheid in haar vermogen om te  
absorberen, integreren en benutten  
van nieuwe kennis en, bij uitbreiding,  
het genereren van  
commercialiseerbare outputs.

SOCIAL CAPITAL AS  
KNOWLEDGE  
ABSORPTIVE  
CAPACITY AND FIRM  
INNOVATION

Kittikunchotiwt  
(2013)

Het doel van de studie is om de relaties tussen sociaal kapitaal, potentieel absorberend, te onderzoeken capaciteit, gerealiseerd absorptievermogen en stevige innovatie. De gegevens zijn verzameld met behulp van een vragenlijst van 89 exporteurs van leerproducten van bedrijven in lederwaren in Thailand. De hypothetische relaties tussen variabelen worden onderzocht met behulp van gewone kleinste kwadraten (OLS) regressie analyse. De resultaten geven aan dat sociaal kapitaal een significant positief effect heeft op potentieel absorptievermogen en gerealiseerd absorptievermogen. Potentieel absorptievermogen en gerealiseerd absorptievermogen heeft een significant positief effect op bedrijfsinnovatie. Deze studie zou dat kunnen nuttig zijn voor geleerden en degenen die een interesse in het onderwerp delen. Bovendien theoretisch en managementbijdragen, conclusie en suggesties voor toekomstig onderzoek zijn ook interessant om te zijn besproken.

De huidige studie stelt dat de manier waarop het externe netwerk van een bedrijf en zijn interne netwerk efficiëntie omvat kan worden beschouwd als cruciaal voor het bepalen van het niveau van bedrijfsinnovatie. Door het sociale netwerk van een bedrijf kan het nieuwe informatie verkrijgen via externe kennis. Deze studie heeft verschillende belangrijke managementinzichten opgeleverd over hoe sociaal kapitaal kan een belangrijke bron worden voor de innovatie van een bedrijf. Daarnaast hield ons onderzoek ook in dat daar is een niet-lineaire relatie tussen sociaal kapitaal en bedrijfsinnovatie.

sociaal kapitaal,  
absorptievermogen,  
bedrijfsinnovatie, extern  
netwerk, externe kennis,  
innovatie

sociaal  
kapitaal,  
absorptieve  
capaciteit,  
kennis,  
innovatie

Absorptive Capacity

SMEs and knowledge-capital formation in innovation networks: a review of literature	Laperche and Liu (2013)	<p>Om te innoveren vormen bedrijven een 'kenniskapitaal', gedefinieerd als een set informatie en kennis geproduceerd, verworven en gebruikt in het proces van waardecreatie. In deze papier, richten we ons op het midden- en kleinbedrijf (mkb) en bestuderen we hun mogelijkheden om hun eigen kenniskapitaal en hun rol in de vorming van grotere bedrijven. We laten dat zien terwijl het vermogen van het MKB om een sterke op te bouwen kenniskapitaal blijft zwak (vooral door minder middelen), mkb's spelen een rolbelangrijke rol in de continue verrijking van grotere bedrijven. Op hetzelfde tijd hangt hun kracht binnen de innovatienetwerken van grotere bedrijven grotendeels af van hun vermogen om hun eigen kenniskapitaal te ontwikkelen en te versterken.</p>	<p>De meest recente ontwikkelingen benadrukken het absorptievermogen en de rol van externkennis en met name over de manier waarop bedrijven externe informatie in hun omgeving vastleggen om deze in hun eigen kennis om te zetten. Kennisproductie en innovatie worden dus beschouwd als collectieve processen en worden gebouwd binnen complexe innovatienetwerken. Vanwege hun zwakkere personele en financiële middelen (vergeleken met grote bedrijven), vertegenwoordigen kmo's slechts een fractie van de zakelijke O &amp; O- en patentaanvragen in de landen van de OESO. Er kunnen echter andere vormen van netwerken bestaan, gebaseerd op andere vormnabijheid (organisatorische, sociale, culturele, cognitieve en institutionele vormen)</p>	<p>innovatie, kenniskapitaal, waardecreatie, , sociaal kapitaal, kennis, mkb , absorptive capacity, externe kennis</p>	<p>Sociaal Kapitaal, MKB, Absorptive Capacity, Kennis, Innovatie</p>	<p>Sociaal Kapitaal</p>
---	-------------------------	---	--	--	--	-------------------------

Doel - Het doel van dit document is om de sociale kapitaalbehandeling van Robert Putnam, meest invloedrijke conceptuele theoreticus. De paper zal gedetailleerd beschrijven hoe Putnam's behandeling van sociaal kapitaal heeft geëvolueerd, onderzoek de argumenten van zijn critici en bekritiseer ook zijn sociaal-economische analyse. Ontwerp / methodologie / aanpak - De gevolgde benadering is een literatuuronderzoek dat onderzoekt Putnam's begrip van sociaal kapitaal en overweegt de redenen waarom deze conceptuele behandeling "Raakte een zenuw" en bleek zo invloedrijk en aanpasbaar. Bevindingen - Putnam's behandeling van sociaal kapitaal behoort tot een sociaaleconomische gemeenschapstraditie dat is te herleiden tot de Tocqueville, dat een alternatief biedt voor zowel de reguliere vrije marktideologie en linkse sociaal-economie. Originaliteit / waarde - De originaliteit van dit artikel is om Putnam te identificeren als een radicaal in een methodologische zin, een Burkean nieuw leven inblazen, consensuele interpretatie van de socio-economie. De waarde van dit artikel is om kritiek te geven op Putnam's interpretatie van sociaal kapitaal.

Putnam beschouwt ook vertrouwen en betrouwbaarheid door te verwijzen naar het werk van Gambetta stelt dat samenlevingen die op geweld steunen zijn waarschijnlijk duur, inefficiënt en onaangenaam. Putnam vervolgt dat 'dichte sociale netwerken "moedigen" vertrouwen "aan, en" Een effectieve norm van gegeneraliseerde wederkerigheid is ondersteund door dichte netwerken van sociale uitwisseling. " Dus "dik" vertrouwen, waarbij relaties zijn ingebed in persoonlijke relaties die sterk, frequent en genest zijn in bredere netwerken, stimuleert de ontwikkeling van reputatie. Bovendien: 'Dun vertrouwen is zelfs nuttiger dan dik vertrouwen, omdat het breidt de straal van vertrouwen uit tot buiten de lijst van mensen die we persoonlijk kennen. " Putnam (2000, p. 136) waarschuwt echter ook dat: Naarmate het sociale weefsel van een gemeenschap versleten raakt, wordt de effectiviteit ervan echter het overdragen en onderhouden van reputaties neemt af, en de kracht ervan om de normen van eerlijkheid, algemene

Sociaal Kapitaal,  
vertrouwen,  
betrouwbaarheid,  
wederkerigheid, netwerken

OSN's als bron van  
Sociaal Kapitaal

Sociaal  
Kapitaal,  
Online  
Netwerken

wederkerigheid en dit  
vertrouwen is verzwakt.

WEB 2.0 implications on knowledge management	Moria (2009)	<p>Het doel van dit document is om inzicht te geven in het <b>WEB 2.0-fenomeen en de implicaties ervan voor kennisbeheer</b>; dus om te leren of het gebruik van WEB 2.0-concepten en tools kunnen een betere assimilatie van kennismanagement in organisaties opleveren. Een reeks recent gepubliceerde artikelen over WEB 2.0, Enterprise 2.0 en KM 2.0 worden onderzocht en bekritiseerd (2005-2007). Deze worden geanalyseerd en vergeleken aan kennisbeheerprincipes en attributen zoals bekend en geleerd van werken die de kennis delen in organisaties (1995-2005). De bronnen zijn onderverdeeld in drie basiselementen: <b>Het internet (WEB 2.0), de organisatie-implementatie (Enterprise 2.0) en de organisatie implementatie van kennisdeling (KM2.0).</b> Bevindingen - WEB 2.0 is zeer nauw in zijn principes en attributen aan kennisbeheer. WEB 2.0 kennismanagement in organisaties moet beïnvloeden; toch kan het niet worden gekopieerd, omdat verschillen tussen de twee zullen organisaties niet in staat stellen hiervan te profiteren. In de eerste fase kunnen tools worden aangenomen, en in verdere fasen, diepere aspecten zoals deelname van actieve gebruikers zullen worden gevolgd. Praktische implicaties - <b>Organisaties worden aangemoedigd om WIKI's te gaan gebruiken en in sommige gevallen ook blogs. Kennismanagers zouden moeten onderzoeken of jongere werknemers als kenniskatalysator kunnen dienen. WEB 2.0-concepten moeten worden getest op de volwassenheid van de organisatie, om te beslissen of</b></p>	<p>het concept van “ <b>WEB als platform</b> ” begrepen en geïntroduceerd, waarbij het kanaal (services via welke mensen de inhoud kopen). <b>WEB 2.0 nieuwe wereld, dit concept verandert: de gebruiker is een actieve deelnemer en geeft extrawaarde aan de inhoud. Het moet duidelijk zijn dat ook de WEB 2.0-fans het niet beseffen alle triviale inspanningen in de operatie, de facto, van dit concept</b> (zie O'Reilly, 2005). Solobak (2007) beschrijft een van de panels van de KM Chicago-conferentie die in januari 2007 werd gehouden panel werd geleid door Elfving en hijzelf. <b>Solobak beschrijft een interessante diagnose</b> Elfving maakte in dat panel wat betreft de verschillende niveaus van gebruikersparticipatie</p>	<p>Web 2.0, kennis-beheer, kennis-management, kennis-deling, actieve gebruikers, kennis-katalysator, gebruikersparticipatie</p>	<p><b>Web 2.0, Kennis, gebruikers</b></p>	<p><b>Web 2.0 en Online Sociale Netwerken</b></p>
--	--------------	---	---	---	---	---



ze kunnen worden overgenomen als onderdeel van de organisatorische kennisdeling. Originaliteit / waarde - Dit artikel analyseert een belangrijk vraagstuk of een betere assimilatie van kennisbeheer kan worden veroorzaakt door het fenomeen WEB 2.0. Het is uniek in zijn brede analyse van drie verwante termen - WEB 2.0, Enterprise 2.0 en KM2.0. Trefwoorden Internet, Kennisbeheer, Wereldwijd web

Social networks on the internet	Musiat en Kazienko (2006)	<p>De snelle ontwikkeling en uitbreiding van <b>het internet en de sociale basis diensten die onder het gemeenschappelijke idee van Web 2.0 vallen</b>, veroorzaken de creatie van het nieuwe gebied van onderzoeksinteresses, d.w.z. <b>sociale netwerken op internet, ook wel virtueel of online genoemd gemeenschappen. Sociale netwerken kunnen worden onderhouden en gepresenteerd door sociale netwerksites zoals MySpace, LinkedIn</b> of indirect worden geëxtraheerd uit de gegevens over de gebruiker interactie, activiteiten of prestaties zoals e-mails, chats, blogs, homepages verbonden door hyperlinks, becommentarieerde foto's in een systeem voor het delen van multimedia, enz. <b>A sociaal netwerk is de set van mensen of liever hun digitale representaties die verwijzen naar de geregistreerde gebruikers die zijn gekoppeld door relaties die uit de gegevens zijn gehaald over hun activiteiten, gemeenschappelijke communicatie of directe links verzameld op het internet— gebaseerde systemen.</b></p> <p>Zowel digitale representaties genoemd in de papieren internetidentiteiten als en hun relaties kunnen op veel verschillende manieren worden gekarakteriseerd. Dergelijke diversiteit opbrengsten voor het opbouwen van een alomvattend en samenhangend beeld van het concept internet— gebaseerde sociale netwerken. Deze enquête biedt een diepgaande analyse en classificatie van sociaalnetwerken die op internet bestaan, samen met studies naar geselecteerde voorbeelden van</p>	<p><b>Uitgaande van de analyse van sociale netwerken op internet, veel nieuw potentieel kansen ontstaan. Ze maken het mogelijk om specifieke kennis die slapend is te ontdekken en te gebruiken binnen deze netwerken.</b> Aan de andere kant doen zich daarbij een aantal nieuwe problemen voor analyses. <b>De kennis die is vervat in de gegevens over gebruikers en hun relaties behoren aan sociale netwerken op het internet kan worden aanbevolen voor marketingdoeleinden.</b></p>	<p>Web 2.0, sociale netwerken, virtuele online gemeenschappen, gegevens over gebruiker, interactie, activiteiten, kennis, relaties</p>	<p><b>Sociale netwerken, Web 2.0, Online sociale netwerken, Kennis</b></p>	<p>Het belang van Sociale Netwerken</p>
---------------------------------	---------------------------	---	--	--	--	---

verschillende  
virtuele gemeenschappen.

Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage	Nahapiet J, Ghoshal J (1998)	Wetenschappers van de theorie van het bedrijf zijn begonnen de bronnen en voorwaarden te benadrukken van wat is beschreven als 'het voordeel van de organisatie', in plaats van erop te focussen de oorzaken en gevolgen van marktfalen. Meestal zien onderzoekers dat organisatorisch voordeel als gevolg van de specifieke capaciteitenorganisaties hebben voor het creëren en delen van kennis. In dit artikel proberen we hieraan bij te dragen oeuvre door de volgende argumenten te ontwikkelen: (1) sociaal kapitaal faciliteert de creatie van nieuw intellectueel kapitaal; (2) organisaties, als institutionele instellingen, zijn bevorderlijk voor de ontwikkeling van een hoog niveau van sociaal kapitaal; en (3) het is vanwege hun meer dicht sociaal kapitaal dat bedrijven, binnen bepaalde grenzen, een voordeel hebben over markten heen bij het creëren en delen van intellectueel kapitaal. We presenteren een model dat neemt dit algemene argument op in de vorm van een reeks veronderstelde relaties schepen tussen verschillende dimensies van sociaal kapitaal en de belangrijkste mechanismen en processen die nodig zijn voor het creëren van intellectueel kapitaal.	Als een set bronnen die geworteld zijn in relaties sociaal kapitaal heeft veel verschillende kenmerken, en Putnam (1995) heeft betoogd dat een hoog onderzoek prioriteit is het verduidelijken van de dimensies van sociaal kapitaal. In het kader van onze verkenning van de rol van sociaal kapitaal bij het creëren van informatie eigen vermogen stellen wij voor dat het nuttig is om beschouw deze facetten in termen van drie clusters: de structureel, relationeel en cognitief vorm van sociaal kapitaal. De rol van sociaal kapitaal als hulpmiddel voor adaptieve efficiëntie en voor de creativiteit en het leren dat het impliceert. In onderzoekers hebben met name sociale capaciteiten gevonden om coöperatief gedrag aan te moedigen de ontwikkeling van nieuwe vormen van vereniging en innovatieve organisatie. De term "sociaal kapitaal" verscheen aanvankelijk in gemeenschapsstudies, waarbij de centrale portance-voor het overleven en functioneren van stadswijken - van de netwerken van sterke, er ontstonden grensoverschrijdende persoonlijke relaties na verloop van tijd die de basis vormen voor vertrouwen, samenwerking eratie en collectieve actie in	sociaal kapitaal, intellectueel kapitaal, sociaal kapitaal-structureel, sociaal kapitaal-relatieel, sociaal kapitaal-cognitief, netwerken	Sociaal Kapitaal, Netwerken	Sociaal Kapitaal, Het belang van Sociale Netwerken
---	---------------------------------	---	---	--	-----------------------------------	--

dergelijke communicatie  
banden (Jacobs, 1965).  
Vroeg gebruik ook  
aangegeven de betekenis  
van sociaal kapitaal voor  
het individu- ual: de set van  
middelen die inherent zijn  
aan gezinsrelaties en in  
maatschappelijke  
organisaties nuttig voor de  
ontwikkeling van het jonge  
kind

Online social networks as an enabler of innovation in organizations	Palacios-Marqués (2014)	<p>Doel - Het doel van dit artikel is om het <b>effect van online sociale netwerken op bedrijven</b> te bestuderenprestaties en hoe deze technologie kan helpen waarde te creëren. De auteurs benaderen het probleem vande op bronnen gebaseerde weergave om te analyseren of online sociale netwerken als bron kunnen worden beschouwd concurrentievoordeel en hoe het essentiële marketingcompetenties kan versterken of aanvullen. De gegevens zijn verkregen uit een enquête op basis van het Spaanshorecabedrijven. Deze sector is gekozen omdat <b>Web 2.0</b> een belangrijke marketing aan het worden iskanaal in de toeristische sector, en vooral in horecabedrijven. Bovendien is Spanje een van degrootste toeristische bestemming ter wereld en heeft een sterke aanwezigheid van social media en Web 2.0 gebruik door de bevolking en horecabedrijven. Tussen februari en juni 2012 was de vragenlijstverzonden naar alle topmanagers van viersterren- en vijfsterren Spaanse horecabedrijven. De auteurs ontvingen 197 vragenlijsten, maar vier daarvan werden verwijderd vanwege fouten of omdat ze te laat werden ontvangen.Bevindingen - Resultaten tonen aan dat er een statistisch significante <b>positieve relatie bestaat tussen onlinesociale netwerken en innovatiecapaciteit</b> en dat de relatie tussen online sociale netwerken enstevige prestaties worden volledig gemedieerd door innovatiecapaciteit. Op hun beurt vinden de auteurs een statistisch<b>significant positieve relatie tussen innovatiecapaciteit en prestaties in de</b></p>	online sociale netwerken, bedrijven, WEB 2.0, online sociale netwerken, innovatiecapaciteit, waarde creëren, markeringscompetenties, concurrentievoordeel, kennismanagement	<b>online sociale netwerken, WEB 2.0, netwerken, kennisinnovatie</b>	<b>WEB 2.0 en OSN's</b>
---	-------------------------	--	---	--	-------------------------

hotelbranche. Originaliteit / waarde -  
De auteurs bespreken het belang van  
online sociale netwerken in de  
ontwikkeling van  
innovatiecompetenties door middel  
van business intelligence en  
kennisbeheer die resulteren in hogere  
prestaties. De auteurs kijken ook  
naar de manieren waarop online  
sociale netwerken  
verbeteren kennismanagement.

The influence of social capital on information diffusion in twitter's interest based social networks	Plotkowiak (2014)	<p>De afgelopen jaren is het gebruik van op interesses gebaseerde <b>sociale netwerken</b> zoals Pinterest toegenomen, Chimeln en Twitter. Terwijl klassieke <b>online sociale netwerken</b> zoals Facebook of LinkedIn een sociaal hulpprogramma dat de sociale connectiviteit verdiept met onze bestaande sociale grafieken, op basis van interesse sociale netwerken mensen vormen <b>sociale banden</b> op basis van hun interesse met mensen die ze niet hebben weet het al. De informatieverbreiding in dergelijke op interesses gebaseerde sociale netwerken is er alleen geweest marginaal onderzocht. Twitter biedt een veelbelovend natuurlijk laboratorium om dergelijke netwerken te bestuderen, omdat de sociale banden, interacties en uitgewisselde informatie in dit netwerk openbaar zijn. Dit biedt de mogelijkheid om de invloed van sociale banden en thematische interesse op informatie te bestuderen verspreiding in dergelijke op interesses gebaseerde gemeenschappen. In dit werk was de theorie van <b>sociaal kapitaal</b> gebruikt om dit onderwerp te bestuderen. De theorie van sociaal kapitaal verklaart waarom individuen ontvangen retweets in netwerken als gevolg van hun sociale banden. De operationalisering van het sociaal kapitaalconcept for Twitter maakt gebruik van de openbaar beschikbare data-sporen van Twitter-gebruikers. Sociale banden komen tot uitdrukking de <b>structurele en relationele dimensie van sociaal kapitaal</b>, terwijl de interesse van een gebruiker tot uitdrukking komt zijn <b>cognitieve dimensie</b>. Door de</p>	<p>sociale netwerken, sociale banden, interacties, sociaal kapitaal, structurele- relationele- en cognitieve dimensie van sociaal kapitaal, binding en bonding</p>	<p><b>netwerken, online netwerken, sociaal kapitaal</b></p>	<p><b>OSN's als bron van Sociaal Kapitaal</b></p>
--	-------------------	--	--	---	---



retweet-sporen in 166 op interesses gebaseerde netwerken te bestuderen, dit Uit onderzoek blijkt dat in Twitter de structurele en cognitieve dimensie van sociaal kapitaal positief is informatiediffusie beïnvloeden. Deze invloed is onderzocht op een individu en een groepniveau voor het verbinden en overbruggen van sociaal kapitaal, resulterend in vier perspectieven op het fenomeen. De studie van de invloed van individuele binding van sociaal kapitaal op informatiediffusie blijkt waar zeer centrale individuen die de belangen van een groep delen, meer retweets van ontvangen leden van hun eigen belangenvereniging. Individuen die een hoge individuele sociale brug bouwen kapitaal door zich structureel te positioneren tussen belangengroepen en die een high uitdrukken aantal verschillende interesses, ontvang een groot aantal retweets van leden van andere interessesgroepen dan hun eigen. In het perspectief van groepsgebonden sociaal kapitaal laat het werk zien dat de interne groepsstructuur in termen van clustering, dichtheid en korte paden tussen de actoren van de groep heeft een positieve invloed op de informatie-uitwisseling tussen groepsleden. Wel een high wederkerigheid van sociale banden heeft geen positieve invloed op de informatie-uitwisseling tussen groepsleden. Belangengroepen die zich in het centrum van het Twitter-ecosysteem bevinden en waarvan leden hebben een groot aantal uiteenlopende belangen en een hoge groep die sociaal kapitaal overbrugt. Dit helpt hen om veel retweets van andere groepen te verkrijgen. Het bestuderen van de

onderlinge afhankelijkheid tussen  
binding en bridging bleek sociaal  
kapitaal dat wanneer groepen  
primair opbouwengroepsgebonden  
sociaal kapitaal, verkleinen ze hun  
kansen om retweets van anderen te  
ontvangengroepen. Groepen die een  
hoog overbruggend sociaal kapitaal  
opbouwen, schaden hun interne  
echter nietuitwisseling van  
informatie. Op individueel niveau  
toonde de studie aan dat individuen  
met een highbonding sociaal kapitaal  
ontvangt minder retweets van  
mensen buiten de groep en van die  
individuen met een hoog  
overbruggend sociaal kapitaal  
ontvangen minder retweets van  
mensen binnen de groep  
(d.w.z. groepsleden).

Na kort uitgelegd te hebben waarom sociaal kapitaal (het maatschappelijk middenveld) belangrijk is voor de democratie, wijdt Putnam het grootste deel van dit hoofdstuk aan het aantonen van de achteruitgang van sociaal kapitaal in de Verenigde Staten in de afgelopen kwart eeuw. (Zie Putnam 1995 voor een soortgelijk maar gedetailleerder argument.) Hoewel hij erkent dat de betekenis van een paar tegentrends moeilijk te beoordelen is zonder verder onderzoek, concludeert Putnam dat cruciale factoren zoals sociaal vertrouwen snel uithollen in de Verenigde Staten. Hij biedt enkele mogelijke verklaringen voor deze erosie en besluit met een overzicht van het werk dat nodig is om deze mogelijkheden beter te onderzoeken.

Het internet helpt mensen indirect om SK te ontwikkelen. Commitment, wederkerigheid, vertrouwen en sociale normen. Onderscheidt bonding en bridging.

sociaal kapitaal, commitment, wederkerigheid, vertrouwen, sociale normen, bonding, bridging, Online Sociale netwerken

Sociaal Kapitaal, Online Sociale Netwerken

OSN's als bron van Sociaal Kapitaal

Knowledge management, social media and employee creativity.	Sigala, M., & Chalkiti, K. (2015).	De studie onderzoekt de relatie tussen het gebruik van sociale media en de creativiteit van werknemers door een kennismanagement (KM) benadering om de invloed van sociale netwerken en interacties op de creativiteit van individuen te overwegen. In het literatuuronderzoek wordt gedebatteerd hoe het gebruik van sociale media kracht geeft mensen om deel te nemen aan gespreks- en samenwerkings-KM, wat op zijn beurt de cognitieve en creatieve processen. Gegevens verzameld van Griekse toeristenprofessionals bevestigden de creativiteit van werknemers is positief gerelateerd aan hun deelname aan sociale netwerken en hun gebruik van sociale media voor: zoeken, informatie opslaan en lezen (interne cognitieve processen); en delen, bespreken en co-creëren informatie (externe cognitieve processen). De studie draagt bij aan het veld door een theoretische onderbouwing en praktisch bewijs te leveren dat laat zien hoe sociale netwerken (d.w.z. een mesoniveau) kunnen beïnvloeden creativiteit van werknemers. Vandaar dat de bevindingen benadrukken dat de focus moet worden verlegd van identificatie en beheer creatieve individuen (microniveau) en / of organisatorische contexten (macroniveau) om te creëren en te managen creatieve sociale netwerken (mesoniveau).	Bovendien verbetert de sociale media niet alleen het functionele (informatie cognitieve verwerking), maar ook de sociaal-affectieve aspecten die collaboratieve KM-processen ondersteunen, zoals communicatie, groepsdruk / herkenning, vertrouwen opbouwen en verrijken van banden tussen de leden van sociale netwerken. consumenten gebruiken steeds vaker digitale media niet alleen voor onderzoek naar producten en diensten, maar om de bedrijven van wie ze kopen te betrekken, evenals andere consumenten die mogelijk waardevolle inzichten hebben ". Op deze manier gaan consumenten uit van een actieve rol ter bevordering van innovaties	sociale netwerken, kennismanagement, creativiteit, externe cognitieve processen, interne cognitieve processen, microniveau, mesoniveau, vertrouwen, banden, innovatie	Sociale netwerken, kennis, sociaal kapitaal, innovatie	Kenniscreatie, Innovatie in het MKB
---	------------------------------------	---	--	---	--	-------------------------------------

The effect of social networking sites and absorptive capacity on SME's	Scuotto en Carayannis (2016)	<p>De combinatie van kennis en innovatie is daar een hoeksteen van geworden kennis- en arbeidsintensieve ondernemingen. Er wordt een groeiend aantal ondernemingen gedefinieerd als kennisintensief ondernemerschap dat op grote schaal is bestudeerd in relatie aan hun ecosysteem. Er is echter maar weinig onderzoek gedaan naar dit fenomeen digitale ecosysteem van ondernemingen door voornamelijk een kwalitatieve benadering te hanteren. We wijzen erop dat de relevantie van het digitale ecosysteem gericht is op de rol van sociale netwerksites in relatie tot innovatie en kennis. <b>Het gebruik van sociale netwerksites kan een schat aan informatie over individuen en hun netwerken opleveren, die kan worden gebruikt verschillende zakelijke doeleinden. Het stelt bedrijven in staat om online communities te creëren en te delen door de gebruiker gemaakte inhoud. Binnen deze context werken ondernemingen actief samen met externe actoren zoals klanten, openbare instellingen en andere bedrijven om externe te verwerven en op te nemen kennis en vervolgens innovatie genereren.</b> Om inzicht te krijgen in de wereldeconomie, 215 kleine tot middelgrote ondernemingen uit verschillende groepen van wereldwijde ondernemingen, zowel kennisintensief (bijv. managementadvies, marketing en reclame, ICT en aanverwante diensten, juridische en technische diensten) als arbeidsintensief (zoals hightech en elektronica, eten en drinken en duurzame consumptiegoederen) werden</p>	<p>MKB's worden erkend als een nieuwe cyberspace waar gebruikers inhoud genereren. Bedrijven creëren zelfs merk gemeenschappen in de vorm van merk fanpagina's waar het mogelijk is om een interactieve relatie tussen te ontwikkelen ondernemingen en hun consumenten door de posts van het merk te linken en erop te reageren. Zo hebben ondernemingen een Facebook-pagina om een-op-een communicatie met gebruikers te ontwikkelen, om te personaliseren diensten, en merkloyaliteit en reputatie verhogen. <b>Analyse toont aan dat innovatieprestaties een positieve correlatie hebben met absorptievermogen en MKB's. Samengevat toonden onze bevindingen aan dat het absorptievermogen van kmo's vooral hun innovatieprestaties die verband houden met het externe proces van kennisverwerving. Absorberend capaciteit stelt bedrijven in staat om externe kennis te verwerven, over te dragen en te assimileren binnen de organisatie en genereert vervolgens nieuwe ideeën</b></p>	<p>kennis, innovatie, digitaal ecosysteem, sociale netwerksites, online communities, klanten, innovatie, absorptievermogen, innovatieprestaties, MKB, Online Sociale Netwerken</p>	<p>kennis, innovatie, sociale netwerken, absorptie</p>	<p>Het belang van Sociale Netwerken, Kenniscreatie en Innovatie in het MKB.</p>
--	------------------------------	---	---	--	--	---

geanalyseerd. Via de Partial Least SquarePath Modeling worden de relaties tussen sociale netwerksites, absorptievermogen en innovatieprestaties werden gemeten. Daarom worden aanbevelingen gedaan met betrekking tot wat kleine en middelgrote ondernemingen moeten doen om hun innovativiteit te vergroten. De onderzoek eindigt met conclusies en implicaties voor zowel wetenschappers als praktijkmensen.

Social web knowledge sharing and innovation performance in knowledge-intensive manufacturing SME's.	Soto-Acost, Popa en Palacios Marqués (2017)	<p>Dit artikel ontwikkelt een integratief onderzoeksmodel om het effect van verschillende factoren op het delen van kennis op het sociale web en het effect ervan op innovatieprestaties bij de productie van kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's) te beoordelen. Daarnaast <b>analyseert deze studie of het delen van sociale webkennis een bemiddelaar kan zijn in de relatie tussen HR-praktijken en innovatieprestaties</b>. Het voorgestelde onderzoeksmodel en de bijbehorende hypothesen werden getest door gebruik te maken van gedeeltelijke structurele vergelijkingsmodellen met de kleinste kwadraten op een dataset van producerende kmo's. Deze studie draagt bij aan onderzoek dat probeert de factoren te begrijpen die van invloed zijn op het <b>delen van sociale webkennis door aan te tonen dat technologische en organisatorische factoren een grotere impact hebben dan omgevingsfactoren op het delen van sociale webkennis</b>. Het levert ook een bijdrage aan onderzoek door <b>de indirecte effecten van de sociale invloed van HR-praktijken op organisatorische innovatieprestaties te onderzoeken door bewijs te leveren over het bemiddelende effect van sociale webkennisdeling in de relatie tussen HR-praktijken en organisatorische innovatieprestaties bij de productie van kmo's</b>.</p>	<p>waar gebruikers inhoud genereren. Bedrijven creëren zelfs merkgemeenschappen in de vorm van merk fanpagina's waar het mogelijk is om een interactieve relatie tussen te ontwikkelen</p> <p>ondernemingen en hun consumenten door de posts van het merk te linken en erop te reageren</p>	<p>delen van kennis, innovatieprestatie, sociale web, mkb's, innovatieprestaties, delen van sociale webkennis</p>	<p>kennis, innovatie, online sociale netwerken,</p>	<p>Kenniscreatie en Innovatie in het MKB</p>
---	---	--	---	---	---	--

Monitoren van sociale innovatie	Volberda, Tempelaar en Hey (2011)	<p>Steeds meer bedrijven en overheden zien in toenemende mate het <b>belang van innovatie om de bedrijfsprestaties, productiviteit en welvaart te verhogen</b>. Bij innovatie wordt vaak gedacht aan de technologische aspecten van innovatie zoals het aantal gerealiseerde patenten, R&amp;D-uitgaven of het aantal kenniswerkers op R&amp;D-afdelingen. Een toenemend aantal managementwetenschappers benadrukt daarentegen het belang om meer aandacht te besteden aan de <b>niet-technologische determinanten van innovatie, ook wel bekend als 'sociale innovatie'</b>. Sociale innovatie is het ontwikkelen van nieuwe managementvaardigheden (dynamisch managen), het hanteren van <b>flexibele organisatieprincipes (flexibel organiseren)</b> en het <b>realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen (slimmer werken)</b> om het concurrentievermogen en de productiviteit te verhogen. Met sociale innovatie kunnen organisaties hun technologische kennisbasis beter benutten en prestaties verbeteren.</p>	<p>Zo hebben ondernemingen een Facebook-pagina om een-op-een communicatie met gebruikers te ontwikkelen, om te personaliseren diensten, en merkloyaliteit en reputatie verhogen.</p>	<p>innovatie, sociale innovatie, online sociale netwerken, communicatie gebruikers, concurrentie, productiviteit, technologische kennisbasis, bedrijven</p>	<p>kennis, innovatie, online sociale netwerken, MKB</p>	<p>Kenniscreatie en Innovatie in het MKB</p>
---------------------------------	-----------------------------------	--	--	---	---	--



## Bijlage 2 Interview protocol verkennend focusgroep interview

### Interview protocol verkennend focusgroep interview

- 1) Vertelt u mij s.v.p. meer over uzelf en uw rol in de organisatie, d.w.z. wat doet u, wat is uw ervaring, hoe lang werk u al in dit bedrijf?
- 2) Hoe ziet u de rol van online sociale netwerken in dit MKB, wat gebruik u en hoe waardevol zijn ze?
- 3) Hoe lang gebruikt dit bedrijf LinkedIn?
  - a. Hoe nuttig is LinkedIn? Kunt u dit toelichten?
  - b. Heeft het gebruik van LinkedIn dingen veranderd sinds het bedrijf LinkedIn begon te gebruiken? Zo ja, op welke manier kunt u dat toelichten?
  - c. Wat voor resultaten krijg u als bedrijf van LinkedIn-feeds? Waarom gebruikt u het?
  - d. Is LinkedIn handig om:
    - i. Relaties in uw bedrijf, d.w.z. uw bedrijfsnetwerk van leveranciers en klanten op te bouwen? Zo ja, kunt u uitleggen hoe
    - ii. Om leverancier- en klantideeën te delen? Zo ja, kunt u uitleggen hoe?
    - iii. Om vertrouwen in het onlinenetwerk op te bouwen? Zo ja, kunt u uitleggen hoe?
  - e. Hoe draagt LinkedIn bij aan het volgende in het LinkedIn-netwerk: (leg voor elk afzonderlijk uit)
    - i. Bonding,
    - ii. Het opbouwen van banden,
    - iii. Bijdrage van nieuwe ideeën/ nieuwe kennis, iv. Delen van verhalen en ervaringen en
    - v. Openheid.
- 4) Analyseert uw bedrijf de LinkedIn-gegevens? Kunt u uitleggen hoe, hoe vaak etc.? Wat voor soort tweets krijgt u voor innovatie en hoe reageert u hierop? Kunt u voorbeelden geven?
- 5) Wie zijn de belangrijkste mensen in het LinkedIn-netwerk van uw bedrijf waarvan de tweets worden gewaardeerd?
  - a. Wie zijn die mensen?
  - b. Waarom worden hun feeds gewaardeerd?
- 6) Hoe ziet u LinkedIn als een middel om nieuwe kennis voor je bedrijf te krijgen? Vind u het nuttig? Kunt u uitleggen waarom of waarom niet?
- 7) Hoe ziet u LinkedIn als middel om uw producten en diensten te verbeteren, is het nuttig? Kunt u uitleggen waarom of waarom niet?
- 8) Wat zijn volgens u de nadelen van het gebruik van LinkedIn in uw bedrijf? Kunt u uitleggen waarom?

## Bijlage 3 Groep interview validatie ronde

### Groep interview validatie ronde

- 1) Hoe wordt u op de hoogte gebracht van waardevolle online klantinteracties?
- 2) Hoe wordt u op de hoogte gebracht van waardevolle online leveranciersacties?
- 3) Wat gebeurt er met online klantinteracties die waardevolle informatie bevatten?
- 4) Wat gebeurt er met online leveranciersinteracties die waardevolle informatie bevatten?
- 5) Deze vragen worden aangevuld na fase 2.

## Bijlage 4 Open Codering, Axiaal en Selectieve codering Quirkos

Open Codering (Senior Recruiter)

Memo ID	Memo	Quote
1	Recruitment	LinkedIn maken we wel heel actief gebruik van en dat gebruiken we vooral om te zoeken naar freelancer ontwikkelaars aan de ene kant.
2	Specifieke rollen	vooral om te zoeken naar freelancer ontwikkelaars
4	Limited kennis, profiel niet altijd up-to-date	Het is natuurlijk heel laagdrempelig om via LinkedIn iemands kennis te zien, mits zo'n profiel natuurlijk goed up-to-date is en heel laagdrempelig om iemand te benaderen via een berichtje.
5	Adverteren via LinkedIn	Er zijn ook wat mogelijkheden om te adverteren via LinkedIn,
6	LinkedIn duur	LinkedIn best wel een duur medium i
7	Verbreedt marktkennis	Aan de andere kant gebruiken we LinkedIn ook om onze marktkennis up-to-date te houden.
8	Leren van ander, volgen marktinformatie ook technische informatie	bijdragen die mensen op LinkedIn delen kan je wat van opsteken en zeker als je netwerk gericht is op IT-ers, vind je heel veel marktinformatie, technische informatie terug door interactie die tussen ontwikkelaars ontstaat op LinkedIn
9	Kan netwerknodes volgen	Je kan via LinkedIn bepaalde groepen volgens,
10	Inzicht welke technieken bedrijven gebruiken	En we krijgen natuurlijk ook een inzicht in welke bedrijven wat voor technieken gebruiken,
11	Kan heel veel info van LinkedIn halen, wat weer kan helpen bedrijven pro-actief te benaderen.	en dat kunnen we weer gebruiken om deze bedrijven proactief te benaderen omdat we toch wat informatie hebben kunnen achterhalen via LinkedIn.
12	Bedrijf gebruikt LinkedIn meer dan 4 jaar	LinkedIn voordat ik in dienst kwam dus in ieder geval vanaf eind 2016.
13	LinkedIn als database met veel leads	je hebt een enorme database aan potentiële leads om het maar zo te zeggen

14	LinkedIn is een veel gebruikt medium in IT	Ik weet niet precies de cijfers, maar elke IT-professional heeft een LinkedIn profiel en volgens mij is LinkedIn zeker in de IT-branche een veel gebruikt medium.
15	Leidt af dat LinkedIn vaak bijgewerkt wordt	Natuurlijk hebben we onze eigen database van freelancers die we heel makkelijk kunnen benaderen alleen de techniek veranderd zo snel en je eigen database op die manier bijhouden is best wel ingewikkeld.
16	Eigen database onvoldoende bijgewerkt	Dus als je mensen in je database hebt staan die al twee a drie jaar een opdracht hebben werken ze ook niet hun cv bij in onze database, maar wel LinkedIn.
17	Moeilijke profielen altijd op LinkedIn. Gegevens altijd up-to-date	Ik bedoel kandidaten, hele moeilijke profielen die je zoekt in je eigen database en bijna niet vindbaar zijn, vind je makkelijker op LinkedIn omdat die gegevens altijd up-to-date zijn.
18	Nieuwe technieken altijd via LinkedIn	Dus op het moment dat onze klanten een nieuwe techniek vragen en die vind je in je eigen database nauwelijks, dan is LinkedIn een heel waardevol instrument om op terug te vallen om kandidaten te vinden.
19	LinkedIn voor achtergrond informatie	Ik zei het net ook al, we gebruiken LinkedIn vooral om achtergrondinformatie te verzamelen.
20	Bedrijfspagina geeft aantal medewerkers	Je hebt bij LinkedIn een bedrijfspagina en daaraan kan je zien hoeveel medewerkers een bedrijf heeft.
21	Geen geheimen, kan door alle medewerkers scrollen	En als je door die medewerkers heen scrollt of een search query intoets kan je zien wat voor IT-ers bij welk bedrijf werken.
22	Achterhalen hoeveel medewerkers	kan je achterhalen dat dit bedrijf tien .Net ontwikkelaars in dienst heeft.
23	Heel veel info van LinkedIn om de eigen database te verrijken	Daarmee kunnen we onze eigen database verrijken met informatie die we van LinkedIn halen en kunnen we proactief zeggen
24	Heel informatief voor nieuwe links/werk	Vanuit wat we op LinkedIn hebben gelezen, projecten die freelancers bij

		dat bedrijf hebben gedaan, daarvan heb ik er nu één.
25	Pro actieve acties om een bedrijf te benaderen	Dan kan ik zo'n bedrijf bellen en zeggen: Ik heb uit de markt gehoord, ik zie hier op LinkedIn dat jullie heel actief bezig zijn met x, y of z, ik heb hier nu een beschikbare kandidaat die de afgelopen vier jaar voor jullie concurrent hetzelfde heeft gedaan
26	Maken gebruik van bruikbare informatie om in contact te komen met bedrijven.	We gebruiken dus vooral de informatie van LinkedIn om bedrijven proactief te benaderen.
27	LinkedIn geeft inzicht in wat de markt doet	Laat ik het zo zeggen het geeft je meer inzicht wat de markt doet en ook hoe moeilijk of makkelijk iets te vinden is
28	Vind uitzonderlijke informatie aangaande IT tools via LinkedIn. Geeft heel veel info	Als iemand bijvoorbeeld Mark Logic, een techniek die in Nederland niet heel veel gebruikt worden door heel veel bedrijven, dus met een simpele zoekterm kan ik zien hoeveel mensen in Nederland die techniek beheersen.
29	Link tools met expertise, informatie link	Dat zijn er maar een paar honderd, dus de kans dat ik iemand vind voor deze opdracht is een stuk kleiner dan een applicatiebeheerder of een systeembeheerder.
30	Helpt in persoonlijke werkplanning. Goede informatiebron, netwerk een online bron van informatie	Dus daarmee kan ik mijn planning of verwachtingspatroon aanpassen. Het is voornamelijk een informatiebron.
31	Persoon is niet sterk in opbouwen vriendschap met klanten/leveranciers	Niet met klanten en dat ligt misschien ook wel aan mezelf. Ik ben daar iets terughoudender in, want er komt altijd een moment met een klant hoelang de relatie ook is, dat er ergens ontevredenheid komt.
32	Het opbouwen van een relatie moet van twee kanten komen	Je probeert het natuurlijk ten alle tijden te voorkomen door een goede relatie te onderhouden,
33	Bepert door regulering/overeenkomsten	Op een gegeven moment komt er vanuit de tak van het andere bedrijf een inkoopmanager en die zegt: "Allemaal leuk en aardig hoe jullie werken, maar hier heb je een raamovereenkomst van 57 pagina's dik. Tekenen of anders stoppen we er mee".

34	Een voordeel tov anderen	En dan denk je aan de ene kant van ok, de relatie wordt nog hechter want we krijgen een prevert supplier contract en we zijn een van de weinige die aan zo'n groot bedrijf mag leveren.
35	Regulering heeft impact op het opbouwen van het netwerk	Maar als je dan de kleine lettertjes leest waar staat dat een freelancer maar drie maanden via ons mag lopen, waarna het bedrijf het recht heeft om ze rechtstreek in te huren.
36	Relaties/netwerkverbindingen zijn breekbaar	Dan kom je op een gegeven moment lijnrecht tegenover elkaar te staan en dan stort heel je relatie in. Ook met die IT-directeur. Terwijl het een dispuut tussen de directie van dit MKB met de directie van het andere bedrijf, maar toch loopt dat dan averij op.
37	Houd zakenrelaties, maar GEEN vriendschap, Professioneel	Dus ik probeer altijd goed contact te onderhouden, wat ook één van mijn sterkste punten is, maar vriendschappelijk nee.
38	Bedrijfswaarde deze persoon dienst(en) laat zien dat er later contact zal zijn (waarden invoeren)	Het kan ook gebeuren dat het budget van de klant op is. Dan heb je zoiets van: "We kunnen nu even geen mensen plaatsen, maar als er weer ruimte is nemen we contact op want je hebt ons altijd super goed geholpen."
39	Sociale interactie (bijv. koffie en lunch) maar formeel gehouden.	Je gaat wel eens een keer een kop koffiedrinken of je gaat misschien ergens een keer lunchen.
40	Het netwerk bevat veel informatie waarvan ze afhankelijk zijn. (deze persoon hangt er van af)	Ja, is handig vooral als informatiebron
41	Een netwerk van specialisten (niet zomaar een netwerk)	En het grootste netwerk wat wij opbouwen is toch wel met de specialisten.
42	Reputatie van recruiters op LinkedIn	Je merkt en dat heeft te maken met het feit dat de recruitment branche via LinkedIn in de IT een beetje een slechte naam heeft.
43		Ja, is handig vooral als informatiebron.

44	Het netwerk bevat veel informatie waarvan deze persoon afhankelijk is	Ja, is handig vooral als informatiebron.
45	Wens voor een netwerk	Het is wens van een recruiter dat je graag een netwerk opbouwt met inhurende managers, IT-managers, directeuren van bedrijven, dat gebeurt eigenlijk alleen op het moment dat je al kennis hebt gemaakt en zaken gaat doen of zaken aan het doen bent.
46	Reacties op uitnodigingen voor het opbouwen van een netwerk. (gericht op menselijk nivo)	Maar als ik honderd invites stuur naar IT-managers of honderd invites naar programmeurs, dan denk ik dat 80 procent van de programmeurs mijn invitatie accepteert en misschien 10 procent van de bedrijven.
47	Deel van de case beschrijving	Dit MKB is natuurlijk gespecialiseerd in de bemiddeling van freelancesoftware It's in de breedste zijn van het woord. Dat kan zijn van applicatiebeheerder, projectmanager, businessanalist of tester eigenlijk alles binnen IT-spectrum.
48	Deel van de case beschrijving	De grote meerwaarde die onze klanten van ons hebben is 20 jaar marktkennis. Dit MKB is opgericht door twee IT'ers daarmee wordt IT bij ons met de paplepel ingegoten. Iedereen die bij ons in dienst komt krijgt trainingen van IT-technieken.
49	Vertrouw op een netwerk met grote bedrijven om informatie te verkrijgen	Wij krijgen meerwaarde van onze klanten, doordat we een goede relatie hebben kunnen we meer diepte vragen stellen. Als we vragen stellen aan een CTO van een groot softwarebedrijf, die kunnen we veel makkelijker benaderen en vragen: waar baseer jij je keuzes op en hoe maak jij je keuzes en waarom maak je die keuzes. Met die informatie kunnen we onze kennis verbreden.
50	Zowel klanten als ook freelancers zijn informatiebronnen	Dus ja het werkt alle kanten op, we hebben veel aan onze klanten die leveren informatie. We hebben ook veel aan onze freelancer, ook die leveren veel informatie op.

51	Taal duidelijk als er volgens de regels gewerkt wordt	Wij begrijpen de taal van onze klant, niet iedere klant begrijp onze taal maar dat is ook een beetje afhankelijk hoe je ..... Als je goed werkt en je doet alles volgens het boekje dan zou de klant je moeten begrijpen. Als je ergens in het proces een steekje laat vallen dan kan het zo maar zijn dat ze je niet begrijpen. Je behartigt de belangen van de freelancer, maar je behartigt ook de belangen van de klant.
52		<p>Wij begrijpen de taal van onze klant, niet iedere klant begrijp onze taal maar dat is ook een beetje afhankelijk hoe je ..... Als je goed werkt en je doet alles volgens het boekje dan zou de klant je moeten begrijpen. Als je ergens in het proces een steekje laat vallen dan kan het zo maar zijn dat ze je niet begrijpen. Je behartigt de belangen van de freelancer, maar je behartigt ook de belangen van de klant.</p> <p>I: (29:27) In hoe verre begrijpen dit MKB en haar klanten/leveranciers elkaars vergelijkbare zaken, codes en regels?</p> <p>M: Mits je van tevoren open en transparant bent. Dat verwachten wij van een klant en de klant verwacht dat van ons. Ik denk dat we dat van elkaar begrijpen en eerlijkheid, als ik aan een klant vraag heb je dit profiel al bij andere recruitment bureaus uitgezet en hij zegt tegen mij nee. En het blijkt dat heel de markt al aan het zoeken is en ik dan achterloop dan begrijpen we elkaars codes niet.</p>
53	Transparantie belangrijk bij zaken, codes en regels	Mits je van tevoren open en transparant bent. Dat verwachten wij van een klant en de klant verwacht dat van ons. Ik denk dat we dat van elkaar begrijpen en eerlijkheid, als ik aan een klant vraag heb je dit profiel al bij andere recruitment bureaus



		uitgezet en hij zegt tegen mij nee. En het blijkt dat heel de markt al aan het zoeken is en ik dan achterloop dan begrijpen we elkaars codes niet.
54	Consensus	<p>Dat heeft voornamelijk te maken met het feit dat wij van a tot z in het hel proces open en eerlijk zijn en transparant over alles. Natuurlijk loop je wel eens een probleempje aan of iemand probeert je even uit. Dat kan, alleen doordat we vanaf het begin open en eerlijk zijn geweest kan je daarop terug vallen. En het kan zijn over de betaaltermijn van een factuur wat we van tevoren bespreken, dit is het uurtarief op basis van deze condities. Als je daar niet aan kan voldoen. Als je daar niet aan kan voldoen geef dat dan van tevoren aan. Wat als je niet binnen 30 dagen betaalt maar binnen 60 dagen betekent dat we moeten voorschieten aan onze freelancers want wij hanteren altijd die standaard betaaltermijn. Maar dan zijn we eigenlijk aan het voor jouw project. Dus als je later wilt betalen kost je dat meer. Ons hele werkproces is van a tot z helemaal uitgedacht en als je je daaraan houdt kan er geen ruis op de lijn ontstaan.</p> <p>Soms worden we ook wel eens gebeld kan het tarief omlaag. En als je daar begripvol in bent en overlegt met de klant, dan gaat dat meestal wel goed. Maar soms ook niet als bijvoorbeeld voorwaarden worden veranderd die nadelig zijn voor ons, moet je soms zeggen tot hier en niet verder.</p>
55	Voordeel voor klanten en leveranciers	Ik ben een consultant dus ik behartig zowel de belangen van de freelancer als de belangen van mijn klanten. Mijn verantwoordelijkheid daarin is dat ik voor beide partijen het beste wil. Dat is wel eens lastig want de klant wil zo weinig mogelijk betalen en de freelancer wil zo veel mogelijk

		<p>verdienen. Mijn belangrijkste verantwoordelijkheid is dat ik aan mijn klanten kan verantwoorden dat ik een specialist naar ze toe stuur die kan wat ze vragen. En mijn verantwoordelijk naar de freelancer toe is dat ik ze een opdracht geef waar ze zich thuis voelen, waar ze zich veilig voelen en zichzelf kunnen zijn. En dat is ook waar ik voldoening uit haal, dat ik een match maak tussen klant en kandidaat waar ze allebei happy mee zijn. Bijvoorbeeld: de freelancer wil eigenlijk 60 euro verdienen, maar als ik 1 of 2 dagen thuis kan werken kan het tarief naar 55 euro. Dan kan ik weer tegen de klant zeggen dat hij een korting op het tarief kan krijgen onder die voorwaarde.</p>
56	Eerst de extra vragen !!!	<p>Ik denk dat bij mijn werk en de functie die ik uitoefen een bepaalde vorm van wantrouwen heerst en dat is meer door de naam van een recruiter. Ze worden toch wel snel gezien als cowboys die alleen maar op uit zijn om zo veel mogelijk geld te verdienen. Ik ben eigenlijk altijd daar wel open en eerlijk over. We zijn een commercieel bedrijf dus ja we verdienen geld, allen we hebben wel bestaansrecht anders kom je niet bij ons terecht. En uiteindelijk denk ik door de persoonlijke aanpak die we als bedrijf hanteren richting freelancers dat we vanaf de freelance kant altijd wel als betrouwbaar worden gezien en bij klanten moet je dat vertrouwen opbouwen. Laat eerst maar eens zien dat je goede mensen kan leveren. Dat is wel eens een uitdaging. Dan heb ik het voornamelijk over potentiële klanten, als een klant naar mij toe komt. Bijvoorbeeld als de klant belt en zegt: "Ik heb jullie gevonden op internet en ik zoek een C# developer" dan kan ik wel eens</p>

		<p>het vertrouwen winnen door de kennis, helder en transparant te zijn. Maar bel je zelf naar klanten die niet zozeer op jouw telefoontje zitten te wachten dan moet je wel echt werken omdat vertrouwen te winnen. Dat komt dan ook door het image van een recruiter dat hij geld wil verdienen en niet weet waar hij het over heeft. Maar als je eenmaal laat zien dat je goede mensen levert is dat vertrouwen te verdienen.</p>
57	Deze man twijfelt over het vertrouwen in een online netwerk zoals LinkedIn	<p>Omdat je je eigenlijk verschuilt achter je toetsenbord, ik is gemakkelijk om een profiel aan te maken en iemand een berichtje te sturen maar je weet niet wie er achter die computer zit.</p>
58	Negatieve sfeer op LinkedIn. Developers tegenover recruiters	<p>Kan heel goed werken, maar ook averechts. Maar er heerst op LinkedIn heel veel negativiteit, vooral onder developers over recruiters. Dus daar gebruik ik LinkedIn niet voor.</p>
59	Krijgt zeer up-to-date informatie op LinkedIn en komt ook op de hoogte van nieuwe technieken	<p>Het is een heel goed middel om kennis up-to-date te houden. Aan de ene kant zie je heel veel bijdragen voorbijkomen. Bijvoorbeeld van developers waar ze mee bezig zijn. Je leest vrij als er een nieuwe release is van een bepaalde techniek waar je weer op kan inspelen. Je kan een bedrijfspagina opzoeken om te zien welke technieken ze gebruiken.</p>
60	Deze persoon gebruikt LinkedIn niet om ideeën te verspreiden.	<p>Dat doen we nog niet actief.</p>
61	Software om intern samen te werken	<p>Ja, aan de ene kant hebben we een zelf ontwikkelde webapplicatie dat is een CRM-systeem met wat financiële modules erin voor de administratie waar we ook projecten in kunnen bijhouden, notities kunnen toevoegen zodat iedereen binnen het team weet wat er bij welk project speelt. In het CRM-systeem hebben we ook een module waarin we doormiddel van cold camphising kunnen tracken wat we bespreken</p>

		met iemand en dat kan ook iedereen zien. Daarnaast maken we sinds kort ook gebruik van Teams om onderling bestanden te delen en te chatten/video bellen
62	Buiten LinkedIn staat dit MKB ook open voor suggesties van klanten	Als we klanten bellen doormiddel van cold camphising dan horen we wel eens: "Ik zoek niemand maar ik weet wel iemand, mijn buurman/bedrijf xyz die zoekt wel developers. Je moet hem maar eens bellen". We krijgen ook wel eens suggesties hoe we onze dienstverlening anders zouden kunnen doen of kunnen verbeteren. En daar staan we ook altijd voor open.
63	De site van dit MKB heeft mogelijkheden voor interactie met klanten en leveranciers	We hebben een formulier dat ingevuld kan worden. We hebben ook de radar op onze website waarmee we onze klanten een kijkje geven in onze database van specialisten die bij ons staan ingeschreven. De interactie is dat ze zelf aan kunnen geven, zonder dat ze met ons contact hoeven op te nemen. Bijvoorbeeld: Ik ben met mijn bedrijf gevestigd in Amsterdam en ik ben opzoek naar iemand die bij mij in de buurt woont en die xyz aan kennis heeft en dit opleiding niveau heeft, dan kan die zelf even kijken. Als dan de beschikbaarheid van iemand willen weten kunnen ze dat bij ons opvragen.
64	Feedback mogelijkheid voor klanten en leveranciers	We hebben een feedback systeem op onze website en een beoordeling systeem waarop onze klanten en freelancer feedback kunnen geven.
65	Beleid zodat werknemers kennis delen	IT-kennis omdat we een IT-bedrijf zijn. Dat wordt gedaan op basis van trainingen, alle IT-consultants die bij ons in dienst komen volgen een trainingsprogramma. En een onderdeel van de training is kennisdelings en dan wordt er door een consultant een topic uitgekozen die hij uit gaat zoeken en geeft daar

		dan een presentatie over. We hebben het ook wel eens over LinkedIn en Block Chain gehad.
116		Je kan via LinkedIn bepaalde groepen volgens,
227	Bijhouden kennis processen	Dat gebeurt wel, maar zou veel beter moeten. Dat heeft voornamelijk te maken met het feit dat ons systeem dat nog niet toelaat.
228	Verbeteren producten en diensten	Je leest heel veel irritaties van mensen. Dat kunnen zijn klanten, dat kunnen zijn freelancers of mensen in loondienst. Als je dat leest is dat negatief en denk je daar heb je weer iemand die aan het zeiken is op recruiters. Aan de andere kant denk ik van ok, dat is dus wat mijn doelgroep irriteert. Dus dat moeten we anders doen.
229	Delen rapporten den documenten met collega's	De officiële documenten die wij hebben zijn over het algemeen contracten met de klanten dan wel de freelancers die we inzetten. Soms vraag een collega wel eens van: "Je hebt toen en dan contact gehad met consultant x en bedrijf yz wat voor, wat voor voorwaarden heb je toen besproken en wat voor project was dat". In onze contracten hebben we een contractdoel staan maar bijvoorbeeld ook het uurtarief, betalingscondities, lengte van de opdracht, aantal dagen per week. We zetten onze contracten ook in Teams, zodat iedereen het altijd kan inzien. Rapporten is meestal één op één met het management en niet zo zeer met directe collega's.
230	Delen van handleidingen, methoden en modellen vastgelegd in richtlijn	Het bedrijf leert je het vak van a tot z en daar is een richtlijn voor, daar zijn methoden voor. Er zijn vaak formulieren die daarvoor gebruiken. Dat hele proces is vastgelegd. Natuurlijk heeft iedereen zijn eigen benadering of manier en natuurlijk deel je dat met anderen.
231	Delen van know how met collega's	We hebben ook wel een structuur binnen het bedrijf dat waarbij de

		<p>directeur onze trainer is en dat eigenlijk alles leert en het is laagdrempelig om hem een vraag te stellen. Het is niet zo dat er een hele molen ingegaan moet worden als je een vraag hebt.</p>
232	LinkedIn niet handig om klant en leveranciersideeën te delen	<p>Omdat we werken in een concurrerende markt is LinkedIn daar niet handig voor. En op het moment dat ik dat soort informatie ga delen weten mijn concurrenten ook wie mijn klanten zijn en willen we liever niet. Ik denk zeker dat het een mooi medium is om dat te doen maar het is niet verstandig in deze business.</p>
233	Nieuwe informatie en kennis evalueren	<p>Natuurlijk probeer je het één en ander te documenteren. We hebben een trainingsmap waarin de IT-basics staan uitgelegd. Maar het verschil tussen Angular 6 en Angular 7 moet je gewoon hebben van de kennis die je zelf hebt opgedaan in de gesprekken met specialisten.</p>
234	CRM om belangrijke gegevens op te slaan	<p>We hebben een CRM-systeem daarin wordt alles opgeslagen. Er wordt vanaf dag één op gehamerd dat je elke vorm van informatie in het systeem zet.</p>
235	Uitproberen nieuwe ideeën	<p>We zitten wekelijks met elkaar aan tafel om te bespreken waar we mee bezig zijn, maar ook om te evalueren hoe het is gegaan. Op het moment dat iemand tegen een probleem aan loopt is er altijd wel iemand die zegt: "probeer het eens op deze manier" en dat wordt dan ook gelijk gedaan.</p>
236	Nieuw idee uitproberen gebruik LinkedIn	<p>We hebben ook wel eens nieuwe ideeën over onze dienstverlening. We hebben bijvoorbeeld een extensie die ontwikkeld is door onze vorige directeur waarmee we informatie van LinkedIn kunnen downloaden in ons systeem. Dat wordt uitgewerkt, daar wordt over nagedacht, dat wordt ontwikkeld en daar gaan we mee werken. En het leuke is we hebben eigen developers in dienst, dus elk idee dat we hebben</p>

		wordt uitgewerkt, bekeken of het haalbaar is of niet en wordt gemaakt.
238	LinkedIn applicatie door te kijken wat er in de markt gebeurt	We kijken naar wat er gebeurt in de markt, wat voor leveranciers voor bepaalde software zijn er, kunnen wij dat beter. De vorige directeur was daar heel goed in. Hij heeft onze LinkedInapplicatie ontwikkelt op basis van één demo die hij had gekregen van een externe partij die ons soortgelijke software wilde verkopen
239	Creativiteit in benaderen klanten	Dus op een gegeven moment zijn wij er ook over na gaan denken kunnen wij dat anders doen en hoe kunnen we dat dan doen en wat hebben we daarvoor nodig. Toen hebben wij bedacht, weetje wat wij gaan doen? We gaan geen klanten bellen, maar we gaan de freelancers bellen. We gaan kennis maken met de freelancers en we gaan een pool creëren van goede mensen, waar we regelmatig contact mee hebben. We gaan aan de hand van de cv's achterhalen wie zijn dan die grootverbruikers, wat voor projecten doen ze. Dat gaan we allemaal uitvragen en verifiëren. En met die informatie gaan we dan bedrijven opbellen en zeggen: "Ik sprak toevallig recent nog met Pietje en die vertelde mij dat jullie bezig zijn met het bouwen van een nieuwe facturatie module. Hoe gaat dat nu?". Dan heb je een heel andere invalshoek die minder irritatie opwekt, waarbij mensen als snel denken: "Hé die gasten weten waar ze het over hebben". En dan kan je ook zeggen: "Ik heb nu toevallig een kandidaat beschikbaar die heeft dat gedaan bij deze organisatie, is dat een interessant profiel voor jullie. Willen jullie hem eens spreken?"
240	Processen verbeteren	De eerste stap is nu om alle processen op de achtergrond verbeteren, van het systeem tot het

		digitaal bij houden van alles. Dat bijhouden gebeurt nu in een spreadsheet. Maar dat zou natuurlijk in het systeem moeten en daar wordt nu aan gewerkt.
241	Verdigen en promoten ideeën collega's	Het is even lastig omdat we nu net in die transitie zitten. De nieuwe directeur is daar heel anders in dan de vorige directeur. Bij de nieuwe directeur heb ik wel het gevoel dat hij er meer voor open staat om te discussiëren en dat hij daar iedereen bij betreft
242	Implementeren nieuwe ideeën	De nieuwe directeur heeft het nu overgenomen en gaat het waarschijnlijk anders doen. De irritatiefactor is geweest, we hebben nieuwe ideeën en we hebben een nieuwe website, maar een planning om daartoe te komen die was er nooit.
243	Nieuwe technologieën met LinkedIn	Ik denk dat de hele transitie van werven via advertenties in kranten vroeger naar nu mensen actief benaderen via LinkedIn is natuurlijk al zo'n manier. En als je dan gaat kijken naar de mogelijkheden om via sociaal media te adverteren.
244	Vinden van nieuwe technologieën	Door bedrijven die een goede saleafdeling hebben en ons proactief benaderen. En ook via sociaal media, dat je daar iets interessants ziet en doorklikt. Er zijn ook extensies voor Chrome om contactgegevens van mensen te achterhalen op basis van een algoritme. Bijvoorbeeld: Dit bedrijf heeft 200 man in dienst en op Google zijn vijf emailadressen te vinden voornaam.achternaam met dit domein .com of .nl.
245	Rol van LinkedIn bij vinden nieuwe technologieën	Zeker de techniek, de nieuwe services die aangeboden worden aan recruiters die kom ik over het algemeen op LinkedIn tegen.
246	Info voor het ontwikkelen van recruiters	Wij onderscheiden ons door dat we hoogwaardige technologische kennis hebben. Dat wordt gestimuleerd door het management, dat wordt



		<p>getraind vanuit het management maar dat kan niet in een training ingepakt worden. Uiteindelijk ga je je als recruiter ook specialiseren in iets en dat doe je door je kennis op te doen van de mensen. En dat kan zijn dat ik aan jouw vraag: "wat vind je leuk om te doen?" En je antwoord met: "Ik vind het leuk om complexe Excel berekeningen te maken." Hoe doe je dat dan?, wat gebruik je daarvoor, heb je daar tools voor. Die informatie moet ik verwerken op een bepaalde manier en wat meer informatie te vinden op internet. Daarmee ontwikkel je je</p>
247	Alleen van technologische info wordt ik beter	<p>De enige informatie waar ik beter van word is de technologische informatie en dat vind ik op LinkedIn. Maar LinkedIn vind ik geen truckjes. Ieder recruitment bureau heeft ook zijn eigen manier van werken.</p>
248	Grootste gedeelte innoveert hun manier van werken niet	<p>Ik denk dat het grootste gedeelte niet innoveert maar gewoon vasthoudt aan wat ze geleerd hebben. De gemiddelde levenstijd van een recruiter bij een bedrijf is best wel kort</p>
249	Innoveren door een nieuwe markt op te bouwen	<p>Om door te gaan, dan moet je innoveren. Dat kan zijn je heb een hele .Net markt opgebouwd. Weet je wat ik draag dit over aan een collega en ik ga een nieuwe markt opbouwen.</p>
250	Innoveren door andere focus	<p>Maar dat kan ook zijn door andere focus te gebruiken om je klanten te werven, je kandidaten te werven. De één vindt het leuk om daar videofilmpjes over te maken. Of ik heb dit jaar zoveel kandidaten gebeld, ik ga de komende tijd klanten bellen.</p>
251	Kennis voor innovaties via LinkedIn	<p>Vooraf via sociaal media zoals LinkedIn. Natuurlijk zie je wel eens bijdragen van concurrenten voorbijkomen en dan ga je daar eens over nadenken. Maar ook</p>

		bijvoorbeeld door in te springen op actualiteiten.
252	Innoveren als reactie op actualiteit	KLM moet zoveel duizend mensen ontslaan vanwege de Corona crisis, dan kan je er donder op zeggen dat 80% van alle freelancers die daar zitten ook ineens op straat staan. Dan kan je: "Ik weet toevallig dat ze bij KLM/Schiphol met Mark Logic werken, een hele specifieke techniek die heel zeldzaam is in Nederland. Ik ga proactief alle freelancers die bij KLM zitten benaderen." Je moet flexibel zijn en inspelen op de omstandigheden.
253	Analyse van LinkedIN	Nee, nog niet. We hebben het erover gehad via een kennisdelings sessie, daarna hebben we wel iemand gehad die bedrijfsprofielen ging aanmaken. Maar niet professioneel.
254	Veel content leid af, nadeel LinkedIn	Als je een netwerk hebt van 2000/2500. Er zijn zoveel mensen die hele interessante content plaatsen. Ook content die niet werk gerelateerd is. Dus het is heel makkelijk je te laten afleiden door content van andere mensen die dat op sociaal media plaatsen. En daar moet je voor waken.
255	Terug vinden van informatie (intern)	Het is een webapplicatie dus het is voor iedereen toegankelijk en het is op een dusdanige manier verwerkt dat het voor iedereen is terug te vinden. Als ik twee jaar geleden jou geplaatst en bij een opdracht bij bedrijf xyz en twee jaar later ben ik er hier niet meer. En klant xyz belt en zegt: "Twee jaar geleden hebben we iemand gehad van jullie, maar ik weet niet meer hoe die heet". En een medewerker type in het systeem in bedrijf xyz dan ziet ze snel dat dat freelancer 1 is geweest.
256		Ik denk dat dit MKB heel creatief in haar werkwijze is en in zekere zin. Recruitment is eigenlijk heel simpel. Zo veel mogelijk bedrijven bellen en vragen zoek je nog mensen. En

		uiteindelijk zit er vast wel ergens een bedrijf tussen die zegt: "Wat toevallig ik kom net uit een overleg en ik zoek een dit of dat"
268	Vertrouwen opbouwen	Door ze een bericht te sturen, vragen om een telefoonnummer of iets anders, zodat je de persoon ook daadwerkelijk te spreken krijgt.
269	Eerlijkheid comments	Ik zie dat ik op alle posts die ik gedaan heb wel geteld 1 comment heb gekregen. Die schat ik wel eerlijk in.
270	Vinden informatie en kennis	door gebruik te maken van boolean search streams en anders doordat je een netwerk opbouwd met specialisten en zij ook regelmatig iets posten. Bijvoorbeeld een update van een bepaalde versie van een ontwikkeltaal met een link erbij of een filmpje erbij. En zoeken bij bepaalde groepen.
271	Delen van contacten	Niet specifiek, ik denk dat dat een beetje automatisch gaat. Je ik op mijn homepage klik, krijg je voorgestelde contacten en dat zijn dan meestal eerste graads contacten van mensen uit mijn netwerk
272	Voorstellen relatie	Ik krijg wel eens te horen als ik opzoek ben naar een bepaalt specialisme, van joh ik ben niet beschikbaar maar probeer het eens bij die of die collega van me.
273	Onderhouden relaties	Wat voor mij het belangrijkste is dat ik mensen kan vinden voor mijn opdrachtgevers. Ik ben er eerslijk gezegd niet zo mee bezig om relaties te onderhouden.
274	Vacatures op LinkedIn	Het zou ook wel weer leuk zijn voor de naamsbekendheid.
275	Uitbreiden netwerk	Gewoon random klikken
276	Messages, likes en posts	De posts die ik heb gedaan zijn dan gerelateerd aan de opdracht die ik op dat moment open heb staan. Dus dat ik opzoek ben naar een specifiek profiel. En qua messages zijn met meestal directe berichten van, ik ben opzoek naar iemand zoals jij. Ben je beschikbaar en heb je interesse.

Open codering: Directeur

<b>Memo ID</b>	<b>Memo</b>	<b>Quote</b>
77	Naamsbekendheid	Voor recruitment is dat heel groot, want recruitment is een relatief kleine markt met veel spelers waar naamsbekendheid alles in is.
78	LinkedIn meer geschikt dan Twitter	als je al je jobs online op Twitter wilt zetten, dan moeten alle developers op Twitter zitten. En developers houden niet zo van Twitter. Dus dan kan je posten wat je wilt, maar dan luistert er niemand.
79	Proactief opzoek naar talent	Dus het is voor ons een kanaal om snel mensen te krijgen die we nog niet hebben. Het is voor ons ook een kanaal om uit te breiden. Tenminste, zelf proactief op zoek te gaan naar bepaald talent.
80	Waardevolle bron van informatie	Het is voor ons ook een kanaal om te zien wie waar werkt en dus ook proactief klanten kunnen gaan benaderen. Als we willen weten naar wie we moeten vragen en wat zijn functie precies is. En meestal kan je van LinkedIn ook halen wat ze doen. Dus het is voor ons van alle kanten een hele waardevolle bron van informatie.
81	Je kan iedereen vinden en er contact mee leggen	Enorm. Voorheen moest je overal cv's gaan zoeken, nu staan alle cv's online. Daarnaast met een netwerk van zo'n 4500 man of zo. Dus je kan alles en iedereen in Nederland wel vinden. In plaats van dat ik bedrijven moet bellen met de vraag: "Wie gaat er over de inhuur van IT personeel?". Kan ik zeggen: "Hé joh, kan je me doorverbinden met John."
82	Adverteren op LinkedIn is duur	We kunnen, hebben we nog niet gedaan haar, maar we kunnen er zelf op adverteren. Hebben we niet gedaan, want het is te duur.
83	Omzet genereren door het regelmatig vinden van klanten	We vinden regelmatig kandidaten die we plaatsen bij klanten. Dus we genereren er omzet mee.
84		Dat wil dus zeggen dat we willen weten wie bijvoorbeeld dot.net doet bij welk bedrijf. En welke bedrijven dat doen. Op die manier weten we dan ook of dat voor ons interessant is om er heen te bellen, als we ons honderd procent op dot.net richten.

85	Veel informatie voor het benaderen van nieuwe markten	Dat wil dus zeggen dat we willen weten wie bijvoorbeeld dot.net doet bij welk bedrijf. En welke bedrijven dat doen. Op die manier weten we dan ook of dat voor ons interessant is om er heen te bellen, als we ons honderd procent op dot.net richten.
86	We halen heel veel freelancers (leveranciers) van LinkedIn	Als je leveranciers ziet als een freelancer die wij inzetten bij klanten. Een leverancier van diensten, dan honderd procent want daar halen we een heleboel mensen vandaan
87	Alle nieuwe groei aan klanten van LinkedIn	En als je gaat kijken naar klanten, .. we bestaan al honderd jaar dus we hebben al een redelijk bestand van klanten. Maar alle nieuwe groei van mogelijke bedrijven die we binnen trekken halen we van LinkedIn.
88	Chaos	Het is te grote chaos voor mij op dit moment om mij daar mee bezig te houden. Maar als medium voor bedrijf mogelijk interessant.
89	Vertrouw je LinkedIn contacten	Op basis van wat ze op LinkedIn zien. Je kan over het algemeen wel zien of iemand een fake profiel heeft of niet als je dat wilt. Of dat iemand probeert je te bedotten en ja hangt er een beetje vanaf. Je kijkt heel gericht naar een sector en wij hebben gespecialiseerde IT-ers nodig. Dus als iemand zegt: "Ik ben een gespecialiseerde IT-ers en dat is hij niet". Ja, je gaat hem niet zomaar toegang geven tot alles. Dus je gaat eerst met hem in gesprek en uit zo'n gesprek blijkt vanzelf wel of iemand is wie hij zegt dat hij is. Dus overwegend ja, maar met de sceptische noot dat iemand toch wel door de mand valt.
90	Introductie bij anderen	Als jij een goed netwerk hebt en je zegt: "Joh, kan jij me introduceren bij die en die" en ze kennen je goed dan is de kans groter dat dat gebeurt.
91	Persoonlijk LinkedIn werkt beter dan LinkedIn op bedrijfsniveau	We werken nu met jongere recruiters. Daar werkt het denk ik beter bij mij op bedrijfsniveau
92	Uitdragen unieke boodschap via LinkedIn	Het delen van verhalen, we zijn nu bezig met een stukje rebranding en het ontwikkelen van onze website. Als wij dat zo dadelijk hebben, dan hebben wij een unieke boodschap. En die unieke boodschap willen we uit gaan dragen op alle media waaronder LinkedIn.
93	Nieuwe ideeën	maar meestal nieuwe ideeën hoe iemand anders LinkedIn gebruikt. Waarvan ik denk dat

		is inderdaad een goede manier om LinkedIn te gebruiken.
94		<p>maar meestal nieuwe ideeën hoe iemand anders LinkedIn gebruikt. Waarvan ik denk dat is inderdaad een goede manier om LinkedIn te gebruiken.</p> <p>I: (14:27) Nieuwe kennis?</p> <p>R: Gereduceerd tot LinkedIn. Moet ik ook wel zeggen: "soms wel". Een enkele keer komen er interessante artikelen voorbij, waarvoor ik ook wel de tijd voor neem. Maar dan moet het wel een heel specifiek onderwerp zijn dat door de hele markt heen geldt. Zoals bijvoorbeeld een tijdje geleden heb ik gevolgd op een paar kanalen wat de jongere generatie motiveert. Daar waren een aantal interessante stukken op LinkedIn van mensen die daar wat over te zeggen hadden puur en alleen omdat het niet meer puur geld gedreven, maar richting wat kan je hier in het bedrijf wat kan je hier in het bedrijf leren aan het omslaan was en ik was wel benieuwd wat de ervaringen van andere daarin waren.</p>
95		<p>maar meestal nieuwe ideeën hoe iemand anders LinkedIn gebruikt. Waarvan ik denk dat is inderdaad een goede manier om LinkedIn te gebruiken.</p> <p>I: (14:27) Nieuwe kennis?</p> <p>R: Gereduceerd tot LinkedIn. Moet ik ook wel zeggen: "soms wel". Een enkele keer komen er interessante artikelen voorbij, waarvoor ik ook wel de tijd voor neem. Maar dan moet het wel een heel specifiek onderwerp zijn dat door de hele markt heen geldt. Zoals bijvoorbeeld een tijdje geleden heb ik gevolgd op een paar kanalen wat de jongere generatie motiveert. Daar waren een aantal interessante stukken op LinkedIn van mensen die daar wat over te zeggen hadden puur en alleen omdat het niet meer puur geld gedreven, maar richting wat kan je hier in het bedrijf wat kan je hier in het bedrijf leren aan het omslaan was en ik was wel benieuwd wat de ervaringen van andere daarin waren.</p>

96	Nieuwe kennis over wat de jongere generatie motiveert	<p>“soms wel”. Een enkele keer komen er interessante artikelen voorbij, waarvoor ik ook wel de tijd voor neem. Maar dan moet het wel een heel specifiek onderwerp zijn dat door de hele markt heen geldt. Zoals bijvoorbeeld een tijdje geleden heb ik gevolgd op een paar kanalen wat de jongere generatie motiveert. Daar waren een aantal interessante stukken op LinkedIn van mensen die daar wat over te zeggen hadden puur en alleen omdat het niet meer puur geld gedreven, maar richting wat kan je hier in het bedrijf wat kan je hier in het bedrijf leren aan het omslaan was en ik was wel benieuwd wat de ervaringen van andere daarin waren.</p>
97	Analyse LinkedIn gegevens	<p>Je kan zien als je bepaalde accounts hebt hoeveel verloop er is geweest in een bedrijf, dat vind ik soms interessant. Je kan zien voor bepaalde advertenties hoeveel mensen er hebben gereageerd, maar wie of wat dat is weet je allemaal niet. Dus dat is wat minder relevant, ik bedoel het kunnen wel allemaal Indiërs zijn die allemaal interesse hebben getoond. Dan heb je 300 reacties op een advertentie, maar daar hebben we nul aan. En er kunnen er ook twee gereageerd hebben en dat zijn twee hele goeie mensen die in Nederland gelijk geplaatst kunnen worden. Te weinig.</p>
98	Innovaties van LinkedIn zijn duur	<p>ik krijg wel een heleboel vertegenwoordigers van LinkedIn die me ze willen verkopen. En we hebben tweemaal gezeten bij LinkedIn in Amsterdam, maar ze zijn niet goedkoop. Ze zijn heel erg niet goedkoop.</p>
99	Influencers op LinkedIn	<p>Je kan wel een bepaalde influencer volgen (vergelijkbaar met een tweet op twitter) en dan posten ze ook regelmatig stukken die je je dan altijd krijgt. Dus wat dat betreft is dat wel een bepaalde ledder (</p>
100	Je verzandt gemakkelijk tot klikgedrag	<p>Men verzandt gemakkelijk tot klik-gedrag. Dus je moet iets weten van LinkedIn of je moet bepaalde mensen zoeken, dan wel bedrijven vinden. En de ene persoon verbind je met de andere persoon, verbind je met de andere persoon, verbind je met een bepaald bedrijf, verbind je met iets interessants dat ertussen staat. Voordat je het weet ben je een uur verder met klikken. Terwijl je eigenlijk alleen</p>

		maar opzoek was naar een .netter die beschikbaar is.
101	LinkedIn is geschikt om mensen te vinden	LinkedIn is weer geschikt om mensen te vinden en je zaak, je business uit te breiden. Dus ik denk dat elk medium op dit moment wel een bepaalde toegevoegde waarde heeft als je ze op de juiste manier inzet.
102	Proces van recruitment wordt door LinkedIn dicht gegooid om zelf te verdienen	Het lastige is, dat gooit LinkedIn allemaal dicht. Kijk, het zou heel efficiënt zijn als ik een klant kon opzoeken en daar alle kopstukken van in één keer kan zien. En dat kan ik ook, dat heet LinkedIn Sales Navigator. En dat is weer een licentie van een paar honderd euro per maand. En op het moment dat ik meer mensen wil vinden dan heet het LinkedIn Recruiter en dan heb ik mooiere nieuwe filters om meer mensen te vinden, maar dat kost ook weer een paar honderd per maand. En je kan het nog veel mooier maken en dan kom je op 7000 euro per maand. Dus ja het is allemaal mogelijk en ja de manier waarop je daarmee werkt maakt je werk efficiënter, maar of het recht evenredig is met de kosten.
103	LinkedIn jaagt innovatie aan, omdat je er steeds creatiever mee moet omgaan	In die zin jaagt het de innovatie aan, dat je steeds creatiever moet omgaan en je hebt steeds meer tools om je verhaal te vertellen en mensen te vinden. Maar het spelletje van mensen aan je binden en leren kennen en dan doorgronden en dan idem dito de andere kant te doen met het klantenbestand dan te mixen en te matchen (het recruitment spelletje). Daar verandert niet zo heel veel aan.
104	Mensen blijven in de recruitment wereld persoonlijk contact prefereren	En nu zitten we hoofdzakelijk thuis, dus heel veel gebeurt via camera's en dergelijken. En er zijn op diverse sociale media manieren om te chatten en dergelijken. Mensen blijven in de recruitment wereld toch wel persoonlijk contact prefereren. Op dit moment kunnen we mensen zien, maar voor dat we aannemen willen we ze een keertje in het bedrijf gehad hebben en een keertje live hebben meegemaakt. Dus je kan een heleboel van te voeren doen, maar dat stukje innoveer noch verander je
136	Vertrouwen opbouwen	je kan je verhaal doen op LinkedIn en je bent zichtbaar. En LinkedIn is de eerste plek waar mensen kijken



137	Controle op wie je bent	maar over het algemeen als je mensen benadert via LinkedIn wat heel veel mensen doen. Is het eerste wat ze doen, op jouw klikken en dan doorklikken naar de bedrijfspagina. Om dan te kijken wie je bent en waar je bedrijf voor staat.
257	Ideeën delen	Nou voor ons wat minder. Het kan, daar moet je het op inrichten. Je moet het zo zien, developers zelf voegen niet zoveel mensen toe. We voegen zelf iedereen toe, omdat we bereik willen hebben. Maar een developer zelf voegt toe wie hij kent. Dus als je wat post in zijn netwerk, dan ziet hij dat. Ik met 4500 connecties, als ik vijf seconden niet kijk dan is de vierde ideeën van gongelen (?) alweer voorbijgekomen

#### Open codering Junior Recruiter

Memo ID	Memo	Quote
105	LinkedIn speelt grote rol, zeker qua communicatie	Speelt best wel een grote rol. Zeker qua communicatie maakt het makkelijker, de wereld is een stuk kleiner.
106	Heel veel informatie op LinkedIn	Als je kijkt naar een platform zoals LinkedIn, zie je heel veel informatie van een free-lancer of van een bedrijf.
107	Info over posities en wat willen ze inhuren	Huidige posities, wat voor mensen ze inhuren, waar ze naar zoeken.
108	Zoeken naar potentieële inzet	Het is waardevol, zeker als je research gaat doen naar bedrijven om te zien of er nog potentie inzet,
109	Vinden van profielen	Missen we profielen dan is het handig om in LinkedIn te kijken.
110	Recruiter lite, dieper zoeken. Naar bijvoorbeeld specialisten waar er weinig van zijn	Er is ook nog de recruiter lite versie en dan kan je iets dieper zoeken. Bijvoorbeeld met MarkLogic heb je maar weinig mensen, dan is het handig om daarmee te kijken.
111	Profielen beter vindbaar	Profielen die onvindbaar leken zijn beter vindbaar dan voorheen
112	Meer gebruik van persoonlijk profiel dan van bedrijfsprofiel	We hebben beide, maar ik weet wel dat het MKB-profiel niet ontzettend bijgehouden is. Daar zou iemand zich mee bezig moeten houden. Het is vooral het persoonlijke profiel waar we het van moeten hebben.
113	Info over platform, teams en wat voor developers	Ik heb voornamelijk contact met de free-lancers. Ik heb wel voor bedrijf X via LinkedIn gekeken naar hoe zitten die teams in elkaar,

		welke platforms, wat voor developers hebben ze bij de één of de ander. De een heeft Java developers de ander focust zich op .NET. Dat is wel fijn om via LinkedIn te bekijken
114	Vinden van gelijkwaardige bedrijven via de verschillende profielen	We kijken meer naar profielen. Als je bijvoorbeeld naar bedrijf Y kijkt zie je dat ze verschillende profielen vragen. Als je dan verder in de profielen gaat kijken vind je gelijkwaardige bedrijven als bedrijf Y, als een bedrijf Z bijvoorbeeld
115	Vriendschap vaak pas na contact via LinkedIn en dan bellen	a, maar niet specifiek via LinkedIn. Ik bel ze vaak en zorg dat ik zeker één keer in de twee weken heb, om te vragen hoe het gaat. En een beetje het persoonlijke aspect inplaats van alleen maar de opdracht.
117	Persoonlijke contacten	Zoals ik al zei, het gaat ook om persoonlijke contacten. Het is altijd wel fijn om te weten hoe het met de persoon zelf gaat. Even vragen als iemand op vakantie is geweest vragen hoe het was. Puur dat er een iets meer persoonlijke relatie ontstaat.
118	Handig om informatie in te winnen	Het is handig om informatie in te winnen
119	Voor opbouwen is LinkedIn te onpersoonlijk	Opbouwen zou ik niet specifiek zeggen. Daarvoor vind ik LinkedIn te onpersoonlijk. Je kan redelijk wel wat gesprekken aan gaan, maar het blijft dat je achter een computer zit.
120	Voorwerk voor klanten doen	Er zijn momenten dat klanten ons het voorwerk willen laten doen. Wij leveren de juiste cv's aan. Het kost hun dan veel minder tijd en omdat wij die IT trainingen erbij hebben
121	Recruitmentteam van klant vaak gebaseerd op de hele business	Als de klant zelf een recruitmentteam heeft is dat vaak gebaseerd op de hele business. Die hebben niet de specifieke kennis van, die moeten terug naar de team-lead of naar de CTO en dan blijf je heen en weer gaan om te kijken of dat profiel wel gaat lukken.
122	Sneller aanleveren. Kijken ook naar de persoonlijke match	Wij kunnen dat heel snel aanleveren. Daarnaast kijken wij ook of de persoon match met het bedrijf. Zit de free-lancer daar op zijn plaats, wordt hij daar vrolijk van
123	mond-op-mond reclame	Andersom, is de goede mond-op-mond reclame. We horen vanuit de free-lance kant dat het wordt doorgegeven en vanuit de klant-kant hoor je dat het door wordt gegeven.

124	Lastige profielen ook via relaties van free-lancers	wanneer profielen lastig vindbaar zijn heb je vaak wel dat free-lancers onder elkaar van de situatie weten en dat ze free-lancer bij ons aandragen.
125	Jargon aanpassen aan klant	Verschilt als dit MKB-bedrijf moet je je soms aanpassen aan de klant. Je komt met heel veel verschillende mensen in aanraking. Dus het is zo wie zo wel redelijk aanpassen. Ga je naar een echte haven industrie dan is het natuurlijk anders dan dat je bij een verzekeraar zit of een accountantskantoor. En de één heeft weer meer kennis dan de ander. Zo hebben we klanten waar we zo'n beetje als projectmanager functioneren omdat het anders niet lopend blijft
126	We houden ons aan hoe de contracten staan	Hoe de klant zich gedraagt, naar de regels van de klant. Daarin trekken wij natuurlijk wel een lijn, we houden ons wel aan hoe onze contracten staan.
127	aanpassingen in betalingstermijn	Er kunnen bijvoorbeeld aanpassingen in betalingstermijn gemaakt worden. Maar over het algemeen staan er standaard regels van ons waar we niet van afwijken
138	Tevreden klante	Er is een verantwoordelijkheid want je wil een zo goed mogelijk profiel aanleveren en dat dat ook past bij de klant. Zodat de klant tevreden is.
139	Sparren met klanten	Ik vind het zo nu en dan ook belangrijk, zeker als je in de projectmanager rol komt te zitten met de klant te kunnen sparren en te kijken: "Van joh, misschien zijn er verbeterpunten waar we aan kunnen werken. zodat ze ook helemaal blij zijn met hoe het gaat".
140	Klanten komen terug	klanten waar ik meerdere consultants heb weggezet. Dus ik denk als ze bij me terug komen dan zijn ze er toch wel blij mee.
141	Wantrouwen	ik denk dat het vertrouwen in de recruitment branche een beetje geschapen is door andere partijen die o.a. linkedIn-profielen maken zonder dat er een echt persoon achter zit.
142	Vrouwelijke recruiters krijgen sneller contact	Over het algemeen is het opgemerkt dat vrouwen IT-ers benaderen dat er makkelijker contact ontstaat dan wanneer een man het doet. We hebben dat zelf ook gemerkt, als mijn mannelijke collega het doet dan heeft hij er 1 uit 10 en wanneer ik het doe heb ik 8 uit 10 binnen een half uur aan reacties terug.

143	Lastig onbekenden te vertrouwen	Lastig in de zin van we weten niet met wie we te maken hebben, dus hoe kan ik dit vertrouwen.
144	Veel informatie	Je kan er wel heel veel informatie vandaan halen. Er staan vacatures op. Het is altijd handig voor als je koud wilt gaan bellen even door de vacatures heen te scrollen. In welke provincies of regio's zoeken ze voornamelijk dit. Wat voor bedrijven dat, bij wat voor bedrijven hebben free-lancers gewerkt nu ze bij een bekend bedrijf van ons werkzaam zijn.
145	We praten makkelijk met elkaar	We zijn niet zo heel groot dus we praten gewoon makkelijk tegen elkaar, maar zeker met thuiswerken is Teams een uitkomst
146	Navraag bij klanten wat we kunnen verbeteren	dat komt ook wel omdat mijn collega en ik het belangrijk vinden om na te vragen bij huidige klanten en/of oude klanten van: "Joh, we hebben toen en toen iemand aan jullie geleverd hoe is dat bevallen zijn er nog punten waar we aan hadden kunnen werken
147	Voorbeeld van navraag	We merkte met een oud werknemer die zich richtte op het vba dat hij bij klanten vertelde: "We doen vba", maar de rest van de IT waar we ook voor kunnen zorgen dat werd er niet in meegenomen. Dus toen we terugbelde na verloop van tijd, met hoe gaat het met jullie, gebruiken jullie dezelfde software nog? En toen kregen we terug: "We zijn nu ook dit en dat aan het bouwen, maar volgens ons doen jullie alleen vba". Dus daar hebben we flink wat op misgelopen.
148	Minder suggesties van leveranciers	minder. Ze zijn happy als ze ergens aan de slag kunnen en als het een goede match is, is het helemaal prima. Natuurlijk er kan wel eens een communicatiestoring zijn of er kan iets verkeerd gaan.
149	Klant kan oneveer zien waar leveranciers zijn	Als klant kan je wel zien waar leveranciers ongeveer zitten.
150	Presentatieavonden	We hebben zo wie zo presentatie avonden, waarin we proberen de nieuwste trends in de markt te duiden.
151	Nieuwe trends	We zijn veel bezig met bedrijven en proberen de nieuwe trends voor wat betreft software uit. Dat zijn kennisdelingsavonden
152	Bijhouden kennis van processen	Deels in het systeem dat we hebben. Voornamelijk de belletjes en wat daar uit komt en wat we hebben besproken. Dat wordt allemaal bijgehouden.

153		Handleidingen, modellen, kwalificatiepapieren o.a. Trainingen worden allemaal gedeeld, dat iedereen daar in terug kan kijken. Ik ben nu bezig met een model om de teams te bepalen voor bedrijf X, dus dat zal ook online komen te staan. Zodat als ik er niet ben één van de collega's het over kan nemen.
195	Delen know how met collega's	hoewel dat eigenlijk een lastige situatie is omdat ik de junior ben wordt ervaring en know how meer met mij gedeeld. Maar we delen dat zeker met elkaar.
197	Nieuwe informatie en kennis evalueren	Het is vaak wel dat we dan onderling sparren: "Van joh, hoe zit dat, is dat wel een betere methode. Kunnen we hem bijvoorbeeld niet samenvoegen in weer een andere die nog beter uitpakt."
198	Vinden van vereiste informatie en kennis	Gewoon praten en bellen. Bellen en vragen. En dan niet alleen naar leveranciers toe, maar ook naar klanten toe.
199	Ordenen van belangrijke gegevens om ze later te kunnen gebruiken	Dat doen we via het systeem. Dus onder andere schrijven wat er in het gesprek besproken is, zodat het voor anderen zichtbaar is mocht er iets overgenomen worden. Daarnaast kunnen we ook heel veel labellen in het systeem en de notities erbij zetten.
200	Maandelijkse meeting om nieuwe ideeën te bespreken	Ik denk zo-wie-zo in de maandelijkse meeting komen er dingen omhoog zoals: hier zijn we de afgelopen maand allemaal mee bezig geweest, maar we zijn nu bijvoorbeeld met de nieuwe corona maatregelen hier tegen aangelopen en dan gaan we dus sparren hoe kunnen we dat oplossen. En gaan we met nieuwe ideeën een volgende maand in om te kijken gaat deze manier werken.
201	Brainstormen om nieuwe manieren te vinden om dingen te doen	Het is meer veel brainstormen met elkaar, een beetje sparren over. En daar komen dan ideeën uit.
203	Presentatie van externe voor nieuwe manieren	in het verleden heeft de directeur wel eens mensen uitgenodigd om presentaties te geven. Maar toen was ik er nog niet.
204	Creatieve werkwijze	Creatief, ja dat ligt echt bij de persoon zelf. Iedereen heeft zijn eigen markt gekregen en die mag daarbij zijn eigen aanpak hanteren. Dus het hangt ook sterk van de persoon af.
205	Verdedigen en promoten van ideeën	Sta ik achter een idee van iemand dan wil ik dat ook wel uiten. En daarin verder met die

		persoon denken. Zeker als ik een klant helpen verder te komen dan waar ze nu staan.
206	omarmen van nieuwe technologieën	Zeker op het punt waar we nu zijn, staan we er heel open in. Het huidige wat we gebruiken is niet optimaal. Dus als we daar tips in krijgen wordt dat zeker besproken of dat ons zou kunnen helpen.
207	vinden van nieuwe technologieën	Zo wie zo onze eigen IT-ers zijn daar vaak wel van op de hoogte en bespreken dat met ons. Zeker met de directeur meerdere malen per week. Daarnaast horen wij ook vaak van onze klanten en leveranciers waar zij tegen aan lopen. En reacties van: " o, loop je daar tegen aan, wij ook. Hoe heb je dat opgelost.
208	Nieuwe technologieën via LinkedIn	Op LinkedIn zie ook wel zo hier en daar informatie langs komen.
209	Ontwikkelen van recruiters	Daar hebben we onze eigen cursussen voor. Zo zie je hier wel verschillende dingen op LinkedIn voorbij komen. Ik kan even niet op zijn naam komen, maar er is een influencer/recruiter online. En die maakt er dan een beetje grappige filmpjes over. Zo heeft hij een filmpje van cowboy recruiters gemaakt.
210	recruiters innoveren hun manier van werken	Ik denk dat, dat te maken heeft met constant de markt in de gaten houden. Dus constant met je klanten en free-lancers spreken. Wat is de situatie nu, hoe zie jij komende veranderingen. En door die informatie onderling te ontvangen en in de meetings te bespreken kunnen we blijven innoveren en met de markt meegaan.
211	Analyse van LinkedIn gegevens wordt niet gedaan	dat doen we niet.
258	Bedrijfsprofiel wordt niet bijgehouden	Ons profiel is niet netjes bijgehouden.
259	Delen van contacten QR-code met profiel	Verschillend, mensen sturen een link of naam aan mij of een QR-code met profiel.
260	Delen profiel met contacten	De meesten delen hun profiel met contacten.
261	Contact houden en reageren op posts	Door je LinkedIn up to date te houden. Contact houden en reageren op posts van anderen.
262	Persoonlijke profielen belangrijker dan bedrijfsprofielen	Persoonlijke profielen vind ik belangrijker dan bedrijfsprofielen. We hebben eens een manager gehad bij een klant die verhuisde

		naar een ander deel van Nederland en wordt toen een zzp'er die bij ons in het leveranciers bestand kwam.
263	Mensen toevoegen	Mensen toevoegen vanuit de profielen en connecties met bedrijven.
264	Gebruik messages	Ik stuur messages als ik opzoek ben naar. Bijvoorbeeld: Ben je geïnteresseerd in deze functie of klus.
265	Gebruik posts	Posts meer toegesneden naar een klus, werk, persoonlijk gerelateerd.
266	Gebruik likes	Likes vind ik niet interessant, het moet werk gerelateerd zijn. Of als ik een relatie wil onderhouden.
267	Waardering afhankelijk van positie	Ligt eraan wie, welke positie en gerelateerd aan die positie waardeer ik die.

#### Open codering Senior Recruiter 2

<b>Memo ID</b>	<b>Memo</b>	<b>Quote</b>
128	Redelijk anoniem op social media	We zijn redelijk anoniem op social media. Ik heb ook bij de directie aangekaart, dat ik denk dat we veel verder gaan komen als we actief zijn op social media kanalen.
129	Gebrek aan expertise	ik denk dat we niet zelf de expertise in huis hebben om echt zelf aan de slag te gaan met social media.
130	Nog veel te halen uit social media	er nog erg veel te halen uit het gebruik van social media. Al was het maar onze naamsbekendheid.
131	Contacten met klante	Ik heb toevallig bij bedrijf x geleverd, dat was na heel intensief contact. En voor vaste werknemers heb ik altijd veel contact met bedrijf Y, bedrijf Z heb ik nu veel contact, Met bedrijf A heb ik veel contact mee, en we zijn nu bezig met een aanbestedingcontract voor bedrijf BI: (3:56) Heb je via deze klanten/leveranciers contact met andere klanten?
132	Klant via klant	Ik weet dat bedrijf Y ons een keer getipt heeft waar we RPG programmeurs konden leveren bij bedrijf C. Maar die hebben ze toen getipt met als je RPG programmeurs nodig hebt moet je bij dit MKB zijn, want die kan ze als een van de weinige leveren.
133	Vriendschap met leveranciers	Ik heb het vooral met mijn kandidaten. Ik heb nu twee mensen begeleidt ondertussen die opzoek waren naar een vaste baan,

134	Contact blijven houden	Ik weet ook dat ik ze eens in de zoveel maanden blijf spreken.
135	Vrindschap met klanten is oppervlakkiger	Met klanten heb ik dat ook wel, alleen is dat wel wat oppervlakkiger, meer zakelijker.
154	zaken relaties	Van een bedrijf heb ik ooit kleding gehad, dat was volgens mij voor hem ook een gedeelte marketing. Voor hem is het alleen maar goed als mensen zijn kleding dragen. Maar verder dan zaken relaties gaat het niet.
155	Na face-to-face contacte meer sociale controle	als mensen je vaker hebben gezien, dan doen ze minder snel dingen waarvan ze weten dat ze dat niet mogen doen. Ik stel een kandidaat voor op interview en ik heb met hem afgesproken via de telefoon, als je een keer op interview stuur, dan ga je ook echt het hele proces doorlopen.
156	Linked in is vaak op meerdere apparaten geïnstalleerd	we zitten nu in Corona tijd. Dus heel veel mensen zijn vanuit huis aan het werk en de IT-afdeling is vaak niet telefonisch bereikbaar. En de mensen die we bij de bedrijven willen spreken zijn toch de IT-managers of project-managers, dus de mensen die kunnen inschatten: die kunnen we inhuren of die hebben we nodig. En daarvoor is LinkedIn nu juist een hele makkelijke oplossing omdat ongeacht waar iemand is, LinkedIn staat op de telefoon, LinkedIn staat op de computer en dan kan je niet doorgeschakeld worden met de telefoon, maar dan kan je wel zorgen dat je via de LinkedIn manier binnenkomen, waardoor ze jou willen bereiken, gaan bellen.
157	We zorgen ervoor dat het draait bij de klant	we hebben nu bedrijf X als klant en ze hebben heel veel IT-systemen, maar niemand wist er eigenlijk wat over. En ik heb daar nu iemand geplaatst die een IT-manager achtergrond heeft en die echt voor hun in kaart kan brengen: dit werkt goed, dit werkt slecht, hierdoor lopen jullie omzet mis. En daarmee weten wij echt een bedrijf verder te brengen in het bereiken van de doelstellingen, want als het WMS (Ware House Management) systeem goed werkt kunnen ze ook gaan kijken; ok we hebben zoveel voorraad over, hoe kunnen we dat extra gaan besteden zodat ze volgend jaar wel extra omzet gaan behalen omdat hun IT-systemen kloppend zijn.



158	Extra inzet zorgt voor omzet	En daarmee weten wij echt een bedrijf verder te brengen in het bereiken van de doelstellingen, want als het WMS (Ware House Management) systeem goed werkt kunnen ze ook gaan kijken; ok we hebben zoveel voorraad over, hoe kunnen we dat extra gaan besteden zodat ze volgend jaar wel extra omzet gaan behalen omdat hun IT-systemen kloppend zijn. En zij betalen mij daarvoor, dus dat helpt dit MKB ook
159	Zorgen voor mensen	Dus als zij de mensen niet hebben moeten ze nee zeggen tegen opdrachten. Als wij ze die mensen kunnen geven kunnen zij gewoon weer verder.
161	Leveranciers hebben zonder werk geen geld	Tja, zonder werk hebben ze geen geld
162	Elkaar begrijpen is afhankelijk van het nivo waarop je praat	Heel vaak doen wij zaken met IT-managers en samen met IT-personeel die begrijpen elkaar heel goed. Maar we hebben ook bedrijven die een IT-manager zoeken, juist omdat ze er niets van begrijpen en dan is het wel heel lastig voor de It'er om te laten zien: ""Ik kan dit ook echt"". Want hij kan met allerlei termen komen, maar de andere partij snapt het niet."
163	Vertrouwensband opbouwen via LinkedIn is lastig	Ik denk dat het echt opbouwen van een vertrouwensband via sociaal media, zoals LinkedIn niet echt mogelijk is, omdat het heel oppervlakkig blijft. Je hebt geen intonaties. Een geen gezicht erbij.
164	Nakomen van verwachtingen	En dan heb je natuurlijk bepaalde verwachtingen van iemand gehad, want je kan natuurlijk wel zeggen ik stuur je morgen dit en dat en als je dan niet doet, dan gaat je nivo omlaag in je vertrouwensband.
165	Vertrouwen opbouwen via social media, maar bevestigen via face-to-face	ik denk dat als je je afspraken altijd goed nakomt en bij je eerste fysiek contact een goede connectie hebt met elkaar het bevestigt kan worden. Je kan dus wel je opbouw doen via sociaal media, maar een bevestiging gaat via face-to-face of een telefoongesprek.
166	Bepalen hoe eerlijk een comment	Het is dus vrij lastig om te bepalen hoe eerlijk ze zijn. Vaak prik je er door heen met een telefoongesprek.
167	Slechte naam recruitment wereld	De recruitment wereld heeft een slechte naam, omdat je ook vaak nep-profielen krijgt. Daarom probeer ik om zo snel mogelijk de telefoon te pakken zodat je daar in ieder geval doorheen kan prikken."

168	Verantwoordelijk voor persoonsgegevens	Voor de leveranciers ben ik verantwoordelijk voor de persoonsgegevens. Op een gegeven moment ga ik zorgen dat je aan een baan komt, maar wel zo dat er zo weinig mogelijk van jou gegevens vrij gegeven hoeven te worden zonder dat jij dat wil
169	Snel problemen van klanten oplossen	voor de klanten is het zo snel mogelijk oplossen van problemen met personeel, zodat zij geen omzet mislopen of omvallen of mensen hebben die uitvallen
170		<p>voor de klanten is het zo snel mogelijk oplossen van problemen met personeel, zodat zij geen omzet mislopen of omvallen of mensen hebben die uitvallen</p> <p>I: (9:49) Waarom word je door klanten/leveranciers als een betrouwbaar persoon gezien?</p> <p>J: Ik probeer altijd langs te gaan bij mijn klanten en opzich doe ik ook altijd heel hard mijn best om afspraken na te komen. En mocht dat niet lukken dan laat ik dat weten. Ik denk dus dat klanten mij als een betrouwbaar persoon zien.</p>
171		<p>voor de klanten is het zo snel mogelijk oplossen van problemen met personeel, zodat zij geen omzet mislopen of omvallen of mensen hebben die uitvallen</p> <p>I: (9:49) Waarom word je door klanten/leveranciers als een betrouwbaar persoon gezien?</p> <p>J: Ik probeer altijd langs te gaan bij mijn klanten en opzich doe ik ook altijd heel hard mijn best om afspraken na te komen. En mocht dat niet lukken dan laat ik dat weten. Ik denk dus dat klanten mij als een betrouwbaar persoon zien.</p>
172	Betrouwbaar persoon	Ik probeer altijd langs te gaan bij mijn klanten en opzich doe ik ook altijd heel hard mijn best om afspraken na te komen. En mocht dat niet lukken dan laat ik dat weten. Ik denk dus dat klanten mij als een betrouwbaar persoon zien.
173	Met proffesionele bedrijfspagina wordt je serieuzer genomen	Als je een proffesionele pagina hebt als bedrijf word je ook een stuk serieuzer genomen.

174	Geen professione pagina wordt niet serieus genomen	Want ik weet zelf dat als ik een bedrijf aan het zoeken bent en er is niets relevants wat op hun linkedIn pagina staat. Dan denk ik wat voor bedrijf is dit.
175	Site met veel feiten en blogs geeft vertrouwen	Maar als ze via een grote blog op sociale media allemaal interessante feitjes delen, dan denk ik: ""oh, dat is wel een groot bedrijf met veel werknemers"". Dat schept wel een bepaalde vertrouwens band.
176	Kennis via grote bedrijven	Wat ik zelf altijd probeer is zoveel mogelijk mensen te volgen in multinational bedrijven die heel veel invloed hebben. Maar als het slecht gaat bij hun, merk je eerst dat het slecht gaat bij hun, maar daarna volgt de rest. Dat is iets wat je met LinkedIn wel goed kan zien en als je ineens ziet van veel mensen ""ik ben beschikbaar"". Dus je kan best veel kennis opdoen door LinkedIn in de gaten te houden. In ieder geval marktkennis."
177	Nieuwe ideeën via LinkedIN	Ik merk in ieder geval bij andere bedrijven dat als ze een nieuw idee hebt en ze hebben dat uitgewerkt. Ddat LinkedIn een eerste testmiddel is, vaak in ieder geval bij starters. Hoe wordt er gereageerd op mijn product.
178	Samenwerkings software met collega's	We gebruiken Teams, Skype, Miro
179	Suggesties van klanten	Toen we net bezig waren met de nieuwe website. Zoals jullie website werkt niet, jullie zijn niet te vinden op Google
180	Suggesties van leveranciers	Eigenlijk dezelfde dingen, de website werkt niet, ik kan niet online reageren. En dat we een online uren registratie moeten opzettten
181	Interactie via website	Ze kunnen formulieren invullen voor contact en ze kunnen via de radar aanvragen doen. Ze kunnen dus via de website op verschillende manieren contact met ons opnemen zonder dat ze zelf gelijk de telefoon moeten pakken.
182	Kennisdelings avonden	We hebben kennisdelings avonden en daarbij kiezen we altijd een thema. Bijvoorbeeld html ontwikkelen
183	Kennis van processen wordt niet elektronische wijze bij gehouden	Nog niet, maar dat is wel de bedoeling
184	Posten van opdrachten via LinkedIn	Ik denk dat we heel veel laten liggen op LinkedIn, omdat we nu niet gebruik maken van

		het netwerk dat we hebben. Dus we hebben zoveel honderd vrienden, voornamelijk IT-ers en free-lancers, maar we posten eigenlijk nooit een opdracht via LinkedIn. Zodat mensen weten dat één keer in de zoveel tijd plaatsen ze een opdracht
185	Delen rapporten en officiële documenten met collega's	we werken heel nauw samen. Met medewerker 1, omdat we samen dezelfde markt bestrijken en met collega 2, omdat die zo wei zo de vraagbaak is.
186	Delen van klantideeën via LinkedIn	Je hebt heel veel bedrijven, zoals bedrijf x die deelt alles op sociaal media wat ze doen. Waar ze mee bezig zijn, wat ze gaan doen. En dat is wel handig om te weten. Zo van ok, ze zijn nu hier mee bezig en gaan ze dan daar tegen aanlopen. Dan kan je wel alvast gaan voor sorteren op
187	Shopsysteem om kennis te evalueren	We zijn bezig met een shopsysteem naar klanten en als dat helemaal werkt en ik weet bijvoorbeeld dat vaste mensen in de IT zijn gewoon schaars en als je dan zo'n iemand hebt en het systeem werkt dan kan je wel heel snel schakelen.
188	Vinden van informatie en kennis	Ik ben heel zelfstandig op dat gebied, probeer alles zelf te doen en Google is mijn beste vriend daarbij.
189	Uitproberen van nieuwe ideeën	Ik denk dat we best wel innovatief zijn. Onze directeur heeft heel veel ideeën en zodra hij een idee heeft bespreken we dat met z'n allen. Wat zijn de beste ideeën en wat kunnen we daarmee doen.
190	Branche marking	Onze directeur gaat wel eens in gesprek met oude vrienden uit zijn recruitment tijd om te kijken van wat merken jullie in de markt. Wat denken jullie wat handig is en dan gaat hij echt sparren met dat soort mensen wat denken jullie, wat denk ik en wat kunnen we daar mee doen om onze marktpositie te verbeteren
191	Creativiteit	We pakken eigenlijk alles op met elkaar en zorgen dat we de benodigde kennis hebben om het project te kunnen laten slagen.
192	Bij recruitment moet je innovatief zijn	Opzich wel, maar je moet toch de middelen hebben om zaken binnen te halen. Dus de werkwijze is wel altijd een beetje hetzelfde en soms moet je kijken hoe ga ik daar binnen komen. Dus zijn we heel innovatief? We proberen het.

193	Verdedigen van ideeën van collega's	Ik denk dat we elkaar intern in ieder geval heel erg steunen. Als iemand een goed idee heeft staan we daar voor open. Luisteren we, en zijn we kritisch
212	Ordenen belangrijke gegevens	Ik ben aan de eene kant nog heel ouderwets, ik hou van papier. Dus alles print ik uit, leg het in mijn la en als ik het nodig heb doorzoek ik heel mijn la.
214	Delen directe contacten via LinkedIn	Ik heb eigenlijk nog nooit gevraagd je hebt daar en daar contacten geef me effe de nummers.  I: (26:27) Wat doen ze dan?  J: Vaak als ze zelf opzoek zijn, met referenties afnemen
216	Belangrijke contacten in LinkedIn	De managers van bedrijven om te kijken of ze mensen nodig hebben.  I: (27:13) Hoe gebruik je ze?  J: Vaak als ze iets posten doe ik een like of een intelligent commentaar geven. IK zorg er voor dat ik gezien blijf als ze iets delen of als er iets voorbij komt.
217	Netwerk laten groeien door posten op LinkedIn	Ik moet meer intelligente dingen posten, dat dan je netwerk vanzelf gaat groeien. Door bijvoorbeeld marktontwikkelingen die ik zie doordat ik met veel mensen bel te posten. Zodat je ook laat zien dat je kennis hebt van bepaalde zaken.
218	Nieuwe technologieën	Wij zijn open-minded zoals voor die spiders die LinkedIn voor je afzoeken en dat soort dingen. Als het ons kan helpen en het scheelt tijd, kom maar op.
219	Vinden van nieuwe technologieën	Online, als je LinkedIn in de gaten houdt of Google. Of als je zelf ideeën hebt en gaat Google-en
220	Ontwikkelen van recruiters, slechte naam	e leest natuurlijk heel veel op LinkedIn, ook vooral de slechte naam die we hebben. En dan probeer je jezelf wel zo neer te zetten en laten zien van goh we kunnen het ook anders doen.
221	Ideeën delen via LinkedIn	Door een discussie op te starten. Dus als je een goed idee hebt, daar een vraag onder zetten zodat mensen kunnen reageren. En van daaruit krijg je ook veel feed-back.

222	Manier van werken innoveren door luisteren	Luisteren, heel veel met kandidaten spreken. En vragen hoe is je ervaring met recruiters. Daar leer je heel veel van. En dan kan je kijken wat kan ik daaraan veranderen dat zijn volgende ervaring met mij positief is.
223	Kennis voor innovaties voornamelijk via free-lancers	Voornamelijk via de free-lancers
224	Invloed LinkedIn op kennis voor Innovaties	Door de comments die je online leest
225	Analyse van LinkedIn gegevens	Nee
226	Nadelen LinkedIn	Dat er veel troep op staat. Politieke meningen en zo

#### Gecodeerde Quiks (Axiale codering)

Quirk Title	Parent	Grandparent	Description	Total Codes
Relaties	Kenniscreatie in het MKB			2
Klanten	Relaties	Kenniscreatie in het MKB		15
Leverancier	Relaties	Kenniscreatie in het MKB		8
Eigen database	Overig			3
Netwerk banden	Structureel Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal	De fundamentele stelling van de sociaal-kapitaaltheorie is dat netwerk-banden toegang verschaffen tot hulpbronnen	
Netwerk configuratie	Structureel Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal	Banden bieden de kanalen voor informatieoverdracht, maar de algehele configuratie van deze banden vormt een belangrijk facet van sociaal kapitaal dat van invloed is op de ontwikkeling van intellectueel kapitaal	
Kennis via LinkedIn	Kenniscreatie in het MKB			8
Persoonlijke planning	Overig			1

Vriendschap met leveranciers				
Vriendschap met klanten				
Regulering/Contracten	Overig			4
Budget klant	Overig			1
Sociale interactie	Structureel Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal	Intellectueel kapitaal wordt meestal gecreërd door een combinatie van kennis en ervaringen van verschillende partijen	7
Reputatie van recruiters op LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			3
Reacties op uitnodigingen gericht op het uitbreiden van het netwerk via LinkedIn				
Klant als informatiebron	Kenniscreatie in het MKB			2
Leverancier als informatiebron	Kenniscreatie in het MKB			2
Normen	Relationeel sociaal kapitaal	Sociaal Kapitaal	Het vertegenwoordigt een mate van consensus in het sociale systeem	
Interne samenwerking	Kennisdeling	Absorptive Capacity		12
Suggesties van klanten	Kenniscreatie in het MKB			4
Interactie op website voor klanten/leveranciers	Kennisdeling	Absorptive Capacity		4
Kennisdeling werknemers	Kennisdeling	Absorptive Capacity		7
Naamsbekendheid	Dit MKB en LinkedIn			4
Omzet genereren	Overig			2
Persoonlijk LinkedIn profiel werkt beter dan bedrijfs LinkedIn profiel	Dit MKB en LinkedIn			2
Nieuwe Ideeën	Kenniscreatie in het MKB			6
Analyse LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			4
Innovaties	Innovaties in het MKB			2
Mensen prefereren persoonlijk contact				
Netwerk opbouwen				

Voordeel voor klanten				
Voordeel voor leveranciers				
Marketing	Dit MKB en LinkedIn			1
Kenniscreatie in het MKB				
Innovaties in het MKB				
Vertrouwen op bouwen	Relationeel sociaal kapitaal	Sociaal Kapitaal		15
Bereiken van consensus				
Verantwoordelijkheid voor klanten				
Verantwoordelijkheid voor leveranciers				
Klanten hebben vertrouwen				
Suggesties van leveranciers	Kennisdeling	Absorptive Capacity		2
Processen	Innovaties in het MKB			5
Begrijpen van elkaar				
Diensten verbeteren via LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			3
Vinden van vereiste informatie en kennis	Absorptive Capacity			5
Uitproberen van nieuwe ideeën	Innovaties in het MKB			6
Nieuwe manieren om dingen te doen	Innovaties in het MKB			5
Creativiteit	Innovaties in het MKB			4
Promoten en verdedigen ideeën van collega's	Innovaties in het MKB			3
Nieuwe technologieën	Kenniscreatie in het MKB			10
Ontwikkelen van recruiters				
Innoveren van manier van werken door recruiters	Innovaties in het MKB			9
Delen van klant en leveranciersideeën op LinkedIn				
Voordelen LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			17



Nadelen LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			9
Sociaal Kapitaal			sociaal kapitaal verwijst naar sociaal vertrouwen, normen en netwerken waaruit mensen kunnen putten om veelvoorkomende problemen op te lossen	
Structureel Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal			
Cognitief Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal			
Delen van Klant en Leverancier contacten				
Sterk houden LinkedIn relaties				
Soort profiel op LinkedIn	Dit MKB en LinkedIn			1
LinkedIn netwerk laten groeien				
Relationeel sociaal kapitaal	Sociaal Kapitaal			
Absorptive Capacity				
Gemeenschappelijke taal	Cognitief Sociaal Kapitaal	Sociaal Kapitaal	Taal heeft een directe en belangrijke functie in sociale relaties, want het is het middel waarmee mensen informatie bespreken en uitwisselen	
Verplichtingen	Relationeel sociaal kapitaal	Sociaal Kapitaal	Vertegenwoordigt een mate van consensus in het sociale systeem.	
Kennisdeling	Absorptive Capacity			
Vriendschap				
Dit MKB en LinkedIn				
Overig				
<b>TOTAL NUMBER OF CODES</b>	276			
<b>TOTAL NUMBER OF QUIRKS</b>	52			

## Selectieve Codering:

